

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Franciane Ester de Souza

**O EFEITO DA TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Belo Horizonte

2015

Franciane Ester de Souza

**O EFEITO DA TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao programa de especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso de Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Informação e Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Me. Cláudia Márcia Gomes de Oliveira.

Belo Horizonte
2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, intitulado "**O efeito da transparência das informações na qualidade de vida no trabalho**" autoria de **Franciane Ester de Souza**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

A handwritten signature in blue ink, reading "Cláudia Márcia Gomes de Oliveira".

Profa. Me. Cláudia Márcia Gomes de Oliveira
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Orientadora

A handwritten signature in blue ink, reading "Cláudio Paixão Anastácio de Paula".

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2015

*À Marina, razão e motivo
para o alcance desse
resultado. Responsável
única por torná-lo
possível.*

AGRADECIMENTO

À professora Dra. Terezinha de Fatima Carvalho de Souza, por conceder quinze minutos de seu tempo para uma conversa luminosa; que teceu os rumos estruturais desta pesquisa.

À professora Me. Cláudia Márcia Gomes de Oliveira, pela disponibilidade de orientar esta pesquisa.

“[...] a palavra não sabe o que diz. A palavra delira. A palavra diz qualquer coisa. A verdade é que a palavra, ela mesma, em si própria, não diz nada. Quem diz é o acordo estabelecido entre quem fala e quem ouve. Quando existe acordo existe comunicação, mas quando esse acordo se quebra ninguém diz mais nada, mesmo usando as mesmas palavras”.

Viviane Mosé

RESUMO

Esta monografia é uma pesquisa de revisão bibliográfica que tem como objetivo fomentar a reflexão, objetivando o entendimento da relação entre a transparência das informações e a qualidade de vida no trabalho no contexto da gestão de informação e pessoas. De caráter exploratório, o estudo busca identificar referências de conteúdo científico que esclareçam e demonstrem as influências e implicações que a transparência das informações pode gerar na qualidade de vida no trabalho. O foco da fundamentação teórica se concentra em comunicação organizacional, qualidade de vida no trabalho, contrato psicológico, cultura e clima organizacional; temas que contribuem para o aprendizado, descoberta de intuições e construção de hipóteses acerca da problemática da pesquisa. Enfim, o estudo se configura em uma proposta exploratória com embasamento na literatura científica e sua finalidade é promover o raciocínio, que, por sua vez, pode contribuir para idealização de novas pesquisas subsidiando a solução de novos desafios.

Palavras-chave: Gestão de informação e pessoas. Transparência das informações. Qualidade de vida no trabalho. Pesquisa exploratória.

ABSTRACT

This paper is a research of literature review that aims to promote reflection and the understanding of the relationship between transparent information and the quality of work life in the context of information and people management. With an exploratory feature, the study seeks to identify scientific references that clarify or demonstrate the influence and implications of the transparency of information in the quality of work life. The theoretical substantiation focuses on the organizational communication, work life quality, psychological contract, culture and organizational behavior; subjects that contribute to the learning, discovery of intuitions and the construction of hypotheses around the research concern. Ultimately, the study configures itself in an exploratory proposal based on scientific literature whose goal is to promote reasoning, which can contribute to the idealization of new research subsiding the solution of new challenges.

Keywords: Information and people management. Transparent information. Quality of work life. Exploratory research.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo geral	12
1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Comunicação organizacional.....	14
2.1.1 Fluxos e canais de comunicação.....	22
2.1.1.1 Boato.....	28
2.1.2 Barreiras à comunicação eficaz.....	31
2.2 Cultura e clima organizacional.....	33
2.3 Qualidade de vida no trabalho	39
2.3.1 Estresse	43
2.4 Contrato psicológico.....	46
3 METODOLOGIA	50
4 ANÁLISE, DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS	52
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a informação se tornou um dos mais importantes recursos de uma organização. Os processos de gestão da informação e do conhecimento são peças estratégicas para o desenvolvimento e sucesso de quaisquer unidades organizacionais, e as pessoas e suas relações com a informação são elementos imprescindíveis para o desenvolvimento contínuo do aprendizado que configura vantagem competitiva as organizações.

A razão dessa pesquisa é justamente compreender a relação entre as pessoas e as informações dentro de uma organização, supondo que nem sempre as informações são disseminadas com clareza. Pretende-se, por meio do embasamento teórico e conceitual, desenvolver um conjunto de conhecimentos que possibilite a investigação e compreensão do efeito que a transparência das informações pode gerar no grau de satisfação no trabalho. Assim, o cerne da problemática desta pesquisa é a percepção subjetiva de que a falta de transparência das informações seja uma das causas da insatisfação de colaboradores nas unidades organizacionais.

Esta pesquisa se justifica pelo fato dos problemas relacionados a qualidade de vida no trabalho serem recorrentes. Além do fato de que a satisfação, bem estar e motivação dos indivíduos é objeto de preocupação relevante das organizações e entre os profissionais de gestão de pessoas, já que, num mundo globalizado e capitalista, ao mesmo tempo em que existe a preocupação com a produtividade, lucro, eficiência e eficácia, há sobretudo uma preocupação relacionada ao alinhamento estratégico entre os objetivos individuais, grupais e organizacionais.

A motivação pessoal, como pesquisadora, para a problematização da questão em destaque relaciona-se as experiências profissionais como gestora de recursos humanos, onde conjuntos de fatos ocorridos e experienciados no ambiente de trabalho, remetem a identificação e percepção de que, desde as pequenas manifestações de insatisfação no trabalho até problemas mais sérios de clima organizacional estão relacionados a falta de clareza das informações e, talvez, carência de um suporte adequado que possibilite a participação dos trabalhadores nas soluções e nas decisões de trabalho onde haja a possibilidade de socialização das informações como estratégia de integração entre a organização, pessoas e informações.

O contato com as disciplinas do Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, em especial as disciplinas ministradas sob uma ótica inovadora demonstrou um terreno fértil para estudo das relações entre informação e pessoas. Dessa forma, desenvolveu-se o interesse pela pesquisa científica ao perceber esta como uma importante fonte de auxílio à construção de novos conhecimentos, fundamental para resolução de problemas cotidianos quando instrumentalizada e aplicada.

Assim, outra justificativa plausível para a presente pesquisa relaciona-se a contribuição do campo acadêmico para gestão de empresas e negócios. Em se tratando de um problema cuja objetivação, crítica e compreensão pode motivar intervenções e provocar soluções, a produção científica, certamente, tem espaço nas grandes organizações empresariais porque nesse contexto a pesquisa revela seu verdadeiro potencial e relevância, além de demonstrar um objetivo valioso: o de nortear ações.

O primeiro capítulo, a introdução, foi desenhado para levantar a problemática e caracterizar em seus subtítulos os objetivos geral e específicos. No capítulo 2 a proposta é de revisão da literatura para contextualizar o tema da pesquisa. O capítulo 3 apresenta o método utilizado para alcançar os objetivos traçados. O último capítulo destina-se a discussão, análise e comentários acerca da problemática ressaltando os entendimentos gerados no decorrer da pesquisa. Em seguida apresentam-se as referências bibliográficas.

Enfim, o estudo pretende revisar a literatura para promover a reflexão e a construção de novos conhecimentos a partir de um material já elaborado, podendo servir de subsídios para futuras pesquisas e novos desafios, assim como instrumento para enxergar oportunidades futuras.

1.1 Objetivo geral

Operacionalizar conceitos para investigar, do ponto de vista teórico, a relação entre a transparência das informações e a qualidade de vida no trabalho no contexto da gestão de informação e pessoas.

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Estruturar uma reflexão sobre a gestão da informação e pessoas no que tange à compreensão da relação entre a transparência das informações e a qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Compreender a relação de causa e efeito, implicações e influências da transparência das informações na qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Apontar como as práticas e comportamentos informacionais podem influenciar na qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Sugerir uma ferramenta de gestão que promova a da transparência das informações para viabilizar qualidade de vida no trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é dedicado à construção da revisão de literatura cujo objetivo é a busca por fundamentação teórica congruente à expectativa de promover o aprendizado em relação à questão norteadora da pesquisa. A busca pela resposta concentra-se no desenvolvimento de uma revisão focada em Comunicação Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Também são trabalhadas na revisão temas subjacentes e complementares a estes, como Cultura e Clima Organizacional, Estresse e Contrato Psicológico. O propósito de tratar esses temas é identificar relações onde a própria produção científica demonstre por meio da coerência e da razão a forma com que a clareza e a transparência das informações pode impactar na qualidade de vida no trabalho.

2.1 Comunicação organizacional

A comunicação é inerente ao funcionamento de uma organização. É impossível imaginar algum processo de gestão que não envolva a comunicação.

Segundo Gibson e outros (2006) a comunicação entre as pessoas não depende da tecnologia empregada aos processos, mas das forças atuantes nas pessoas e no entorno delas. Em todos os níveis de atividade organizacional as pessoas estão adquirindo e disseminando informações. Chiavenato (2005) afirma que a comunicação é vital e imprescindível para orientar o comportamento nas organizações.

De acordo com Gibson e outros (2006, p. 427) “a palavra comunicação é derivada do latim *communis*, que significa ‘comum’ – o comunicador busca estabelecer ‘pontos comuns’ com o receptor”.

A comunicação é o principal instrumento das relações humanas. Logo que o homem sentiu a necessidade de se estabelecer em grupos, ele percebeu também a necessidade de estabelecer formas de expressão. Segundo o dicionário Michaelis (1998) comunicação é o “processo pelo qual ideias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social”.

Robbins (2000, p. 423) explica que a “comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra”. Neste mesmo sentido, Chiavenato (1999) registra um paralelo entre a informação e a comunicação; ele conclui que o

significado reduz a incerteza, aumenta o conhecimento e orienta ações. Chiavenato (1999) acrescenta que geralmente a intenção da comunicação é de influenciar o comportamento. Na opinião de Adorno, segundo Raslan (2009, p. 17), “o processo de comunicação tem como maior objetivo libertar o indivíduo do engano da subjetividade”.

Pode-se estabelecer relações entre a comunicação e a informação. Choo (2003) cita Carol C. Kuhlthau ao esclarecer que no modelo do processo de busca de informação da mesma é fundamental a noção de incerteza. Após uma análise é possível destacar pontos que são análogos entre o processo de comunicação e de busca de informação. Os paralelos podem ser identificados partindo da ideia de que, quando um emissor transmite uma mensagem ao receptor durante o processo de comunicação, este cria significados a partir dessa mensagem. Na busca de informação, os dados constituem peças para a concepção de uma informação e, por conseguinte, o conhecimento. Em ambos os processos se vê que à medida que o processo caminha, a noção de incerteza aumenta ou diminui em decorrência da evolução do mesmo e em consequência de uma série de fatores próprios de cada prática. Concluindo essa ideia é importante destacar um trecho em que Kuhlthau citada por Choo chama atenção ao que ela denomina como princípio da incerteza.

A incerteza diante de uma falta de compreensão, de um vazio de significado, de uma construção limitada, inicia o processo de busca da informação. A incerteza é um estado cognitivo que costuma provocar sintomas emocionais de ansiedade e insegurança. A incerteza e a insegurança são comuns nos primeiros estágios do processo de busca da informação. Os sintomas emocionais de incerteza, confusão e frustração estão associados a pensamentos vagos, confusos, sobre um determinado tópico ou questão. Quando o estado de conhecimento muda e surgem pensamentos com um foco claro, uma mudança correspondente é percebida no crescimento da confiança. (CHOO, 2003, p. 91)

Segundo Choo (2003, p. 27) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. Choo destaca a criação de significado como um dos componentes que constituem a organização do conhecimento dentro do processo de utilização da informação; ele afirma que a principal atividade de informação é resolver a ambiguidade das informações sobre o ambiente. Nassar (2013, p. 70) afirma que “o papel da comunicação é dar significado ao que é informado”.

A comunicação é um processo complexo, é por meio dela que é possível que um colaborador recém-efetivado em uma empresa aprenda desde as tarefas

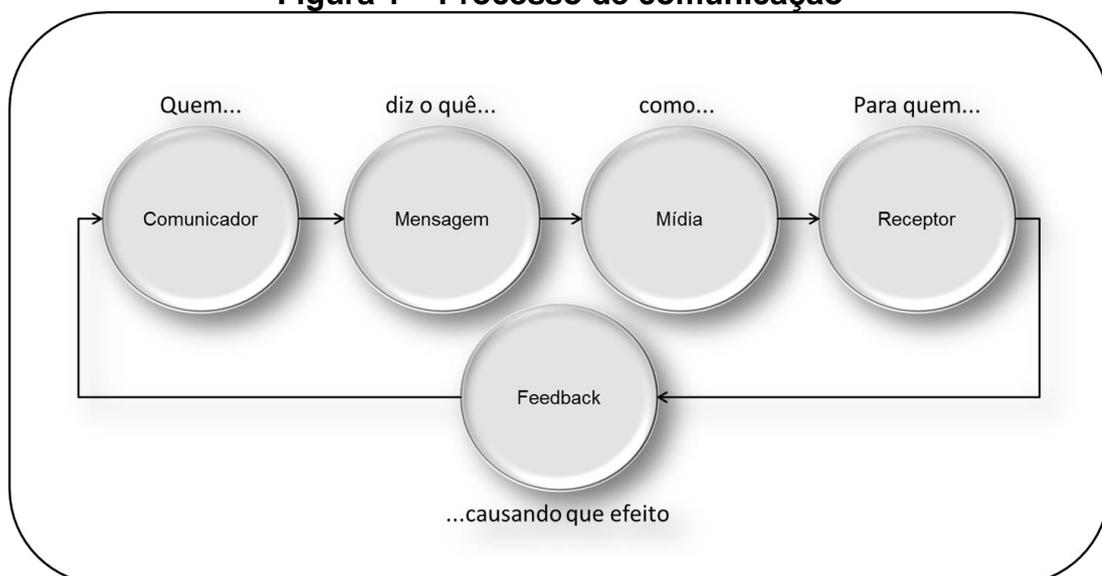
operacionais de seu cargo até as normas de conduta da organização. Assim a comunicação tem papel importante em todos os níveis da organização, desde o nível operacional ao nível estratégico. A incorporação da missão, da visão e dos valores pelos membros de uma equipe de trabalho é um exemplo de como a comunicação é desenvolvida no nível tático e operacional para atingir os objetivos das empresas no nível estratégico.

Robbins (2005) mostra que geralmente a comunicação se apresenta com quatro funções básicas.

- a) controle: quando as pessoas seguem normas e procedimentos de trabalho ou quando comunicam qualquer problema de trabalho a seu superior imediato;
- b) motivação: a comunicação promove a motivação quando se estabelece o que uma pessoa deve fazer, avaliando o desempenho e orientando sobre metas e resultados;
- c) expressão emocional: meio de expressão de sentimentos, satisfação e insatisfação;
- d) informação: a comunicação funciona como facilitadora da tomada de decisões.

Gibson e outros (2006) afirmam que a comunicação é eficaz quando há a compreensão mútua entre o comunicador e o receptor. O esquema a seguir demonstra o processo de comunicação.

Figura 1 – Processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Gibson e outros (2006 p. 427)

Chiavenato (2005) salienta no composto do processo de comunicação duas unidades importantes. Uma delas é a retroação ou *feedback*, que é responsável por fazer a verificação da eficiência da transmissão da mensagem. A outra unidade do composto se refere aos ruídos que podem ocorrer em qualquer etapa do processo de comunicação e caracteriza a distorção da mensagem.

Segundo Gibson e outros (2006) os elementos básicos do processo de comunicação incluem:

- a) comunicador: em um esquema organizacional o comunicador é um funcionário com ideias, intenções, informações e um objetivo para comunicar;
- b) codificador: o processo de codificação transforma as ideias do comunicador em um conjunto de símbolos. A função da codificação é viabilizar a expressão de ideias e objetivos em forma de mensagem;
- c) mensagem: mensagem é o resultado do processo de codificação. É aquilo que o indivíduo deseja comunicar a determinado receptor;
- d) mídia: a mídia é o meio pelo qual a mensagem é transmitida;
- e) decodificador: a decodificação envolve os processos mentais e a interpretação da mensagem para que ela se torne relevante ao receptor;
- f) receptor: é quem está na outra ponta do canal, os receptores interpretam (decodificam) a mensagem a partir de sua experiência prévia e do seu quadro de referência;
- g) *feedback*: é o canal de resposta entre o receptor e o comunicador. Este canal permite a verificação da eficiência e eficácia da transmissão da mensagem;
- h) ruído: o ruído é qualquer fator de distorção da mensagem.

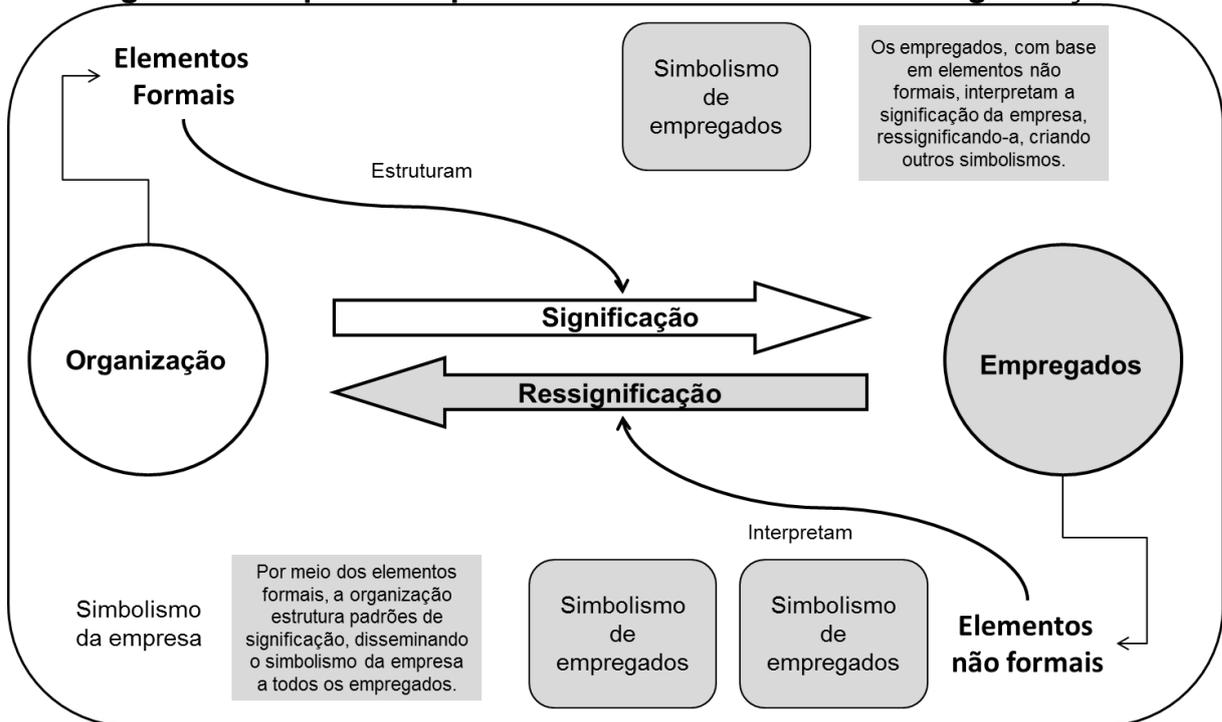
Para que o processo de comunicação seja efetivo, em termos de eficiência, os meios utilizados para a comunicação devem ser adequados à mensagem que se deseja comunicar. A eficácia na comunicação está relacionada com o grau em que, ao ser processada e decodificada, a mensagem revela um significado próximo à ideia que foi transmitida, atingindo assim seu objetivo. Chiavenato (1999) explica que o termo consonância é utilizado para evidenciar a efetividade do processo de comunicação. Ele acrescenta que “consonância significa que a mensagem enviada e a mensagem percebida são perfeitamente iguais”. (CHIAVENATO, 1999, p. 525).

Sabe-se que é complexo garantir a obtenção do máximo de eficiência e eficácia em quaisquer processos organizacionais. Até mesmo os cientistas compreenderam a impossibilidade de se converter em trabalho útil, aproximadamente toda energia na operação de uma máquina térmica, mesmo envolvendo pouco atrito nessa operação. Da mesma forma existe a dificuldade de no processo de comunicação, garantir que o significado percebido pelo receptor seja igual ao significado transmitido pelo emissor. Adiante será elucidado um pouco mais sobre essa dificuldade e quais os fatores influenciam na comunicação, reduzindo a possibilidade que ela ocorra de forma favorável.

Chiavenato (1999, p. 524) articula que “o processo de comunicação está intimamente relacionado com o sistema cognitivo de cada indivíduo”, assim se pode inferir que o processo de comunicação é carregado de valores e percepções pessoais, que envolvem o ambiente psicológico de cada indivíduo. Essa constatação mostra a complexidade do processo de comunicação, uma vez, que o ambiente psicológico de cada pessoa, ou seja, sua cognição, dirige as ações, pensamentos, sentimentos e comportamentos no mundo externo. Weick citado por Cunha (2010) escreve que em uma visão complexa, a comunicação tem seu alicerce envolto na construção de sentido. Nessa lógica, uma mesma mensagem pode ser interpretada sob diversas perspectivas, considerando o sistema cognitivo de cada pessoa. Saraiva e Carrieri (2010) esquematizam a dinâmica de processualidade simbólica nas organizações conforme a figura 2. Neste esquema os autores esclarecem:

[...] trata-se de um processo contínuo de significação em que, com base nos elementos formais, se busca apresentar uma realidade para os empregados. O simbolismo da empresa daí resultante, unívoco, baseia-se no pressuposto de que, se esses forem sujeitos racionais, adotarão a perspectiva da empresa como se fosse sua própria, já que naquele ambiente desempenham um papel formal. Do lado dos empregados (elementos na cor cinza), a cada tentativa de significação por parte da empresa, ocorrem diversos processos simultâneos de interpretação e de ressignificação, que se apoiam em experiências individuais e coletivas, portanto não formalizadas, para posicionarem simbolicamente os empregados em relação ao disseminado pela organização. Por isso, não se trata de apenas um tipo de simbolismo de empregados, mas de vários, porque há múltiplas possibilidades de ressignificação a partir do que foi interpretado. E esse processo, como se dá no nível social, também é bastante flexível, podendo ser modificado de acordo com a dinâmica simbólica da organização. As setas indicam a dinâmica dos movimentos simbólicos contínuos de significação, em que a organização repassa aos empregados a forma de interpretar os signos, e de ressignificação, em que os empregados se posicionam. (SARAIVA E CARRIERI, 2010, p. 213-214).

Figura 2 – Esquema de processualidade simbólica nas organizações

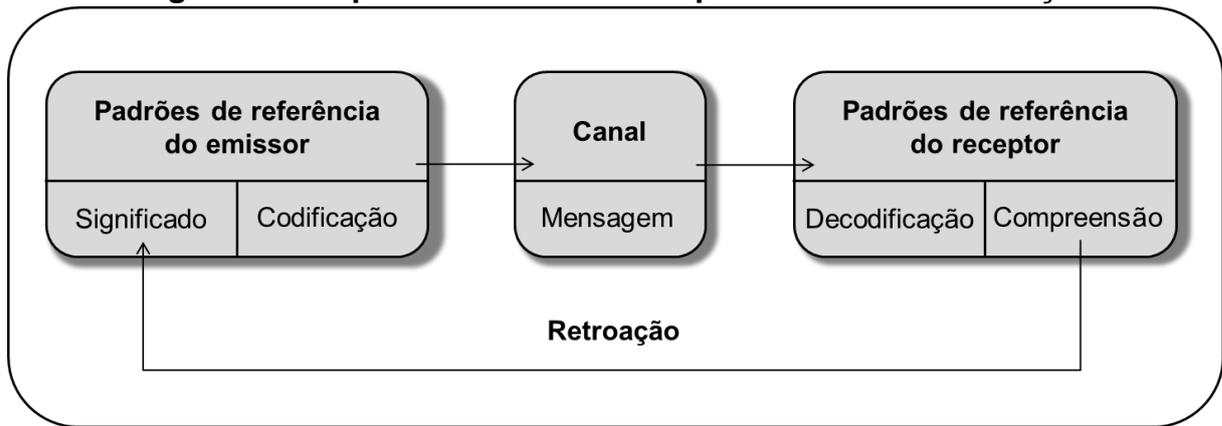


Fonte: Adaptado de Saraiva e Carrieri (2010, p. 214)

Oliveira e Paula (2010) confirmam a ideia de complexidade das relações internas nas unidades organizacionais, ressaltando também a complexidade da produção de sentidos. De acordo com Charadeau na compreensão de Oliveira e Paula (2010, p. 229), “embora o sentido se inicie no processo de enunciação, ele é construído a partir das interações sociais e só se efetiva no momento em que a instância emissora se envolve com a instância receptora”.

As pessoas possuem características próprias de personalidade e essa constituição com base em suas experiências e conhecimentos funcionam como padrão de referência para suas ações e comportamentos. Chiavenato (1999) utiliza o termo padrões de referência pessoais para explicar o motivo que leva um mesmo objeto ser percebido e interpretado de forma distinta entre uma pessoa e outra. A figura 3 expõe um esquema dos padrões de referência no contexto da comunicação.

Figura 3 – Os padrões de referência pessoais na comunicação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 425)

Para garantir que processo de comunicação seja consistente é essencial que as organizações conheçam seus propósitos fundamentais e disseminem essa informação. É importante que as empresas saibam e tenham claro não só sua razão de existência, mas mais importante que isso, que tenham claro as convicções que direcionarão sua trajetória. A organização que apresenta clareza nessas questões certamente dá o primeiro passo para o alcance de uma comunicação bem-sucedida. O alinhamento da estratégia organizacional com o subsistema de provisão de pessoas é ponto de partida para obter consonância entre os membros de uma equipe dentro de uma organização.

Em grande parte, os problemas de comunicação dão início porque muitas vezes as organizações não levam em consideração a dimensão psicológica de cada pessoa e as agregam para tarefas e não para a missão das mesmas. Chiavenato (1999, p. 525) reflete que “boa parte das comunicações dentro das organizações procura construir consonâncias – e reduzir dissonâncias – entre as pessoas a respeito da missão, da visão e dos objetivos organizacionais”. Construir significado para o trabalho tem efeitos positivos tanto para empresa quanto para colaboradores.

Voltando a origem da palavra comunicação no sentido de estabelecer pontos comuns é relevante lembrar que na construção de grupos, vários autores corroboram a ideia de que “um grupo é definido como duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um propósito comum”. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 370). A necessidade de afiliação, integração, relacionamento humano e ou sensação de pertencer a um grupo são destaque na teoria da hierarquia das necessidades, que apresenta as necessidades sociais, dentre outras. Os grupos de trabalho são uma das principais fontes de interação social. É fato que

a satisfação das necessidades sociais influencia diretamente na motivação e na satisfação das pessoas. Zanetti citado por Weiler (2010, p. 25) reflete sobre o senso de pertinência discorrendo:

Funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão juntos construindo algo grandioso. A comunicação poderá trabalhar bem estes valores, ajudando a estimular seus colaboradores, aumentando o sentimento corporativo e o “vestir a camisa” da empresa. Quando a comunicação é bem feita, reforça o senso de pertinência.

A comunicação é capaz de promover relacionamentos, gerar coesão nos grupos e assim estabelecer relacionamentos satisfatórios entre empresa e colaborador. De acordo com Stockinger (2001):

Comunicação é o *modus operandi* de sistemas sociais e com isso o motor da evolução social. Comunicação é o gerador, variador e estabilizador de estruturas e processos sociais. Relações sociais se constituem exclusivamente de comunicações. (STOCKINGER, 2001, p. 67)

Rego (1986, p. 60) destaca os objetivos da comunicação em uma empresa: “[...] modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas”. Rego ainda destaca que os objetivos gerais da comunicação devem produzir:

- a) maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;
- b) atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- c) um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações. (REGO, 1986, p. 60).

A comunicação é percebida por Rego como uma área multidisciplinar, que é permeada por fundamentos da antropologia, da sociologia, da linguística, da ética e direito. É possível enxergar também que elementos da gestão e da psicologia estão diretamente relacionados aos processos comunicacionais. Essa diversidade de áreas do conhecimento fornece subsídios para a mediação dos interesses econômicos das organizações e dos interesses pessoais dos indivíduos.

Segundo Beal, é fácil distinguir o valor da informação para as organizações. Esse valor se apresenta em diferentes contextos de aplicação. Beal (2012) enumera estes valores nas categorias: fator de apoio à decisão, fator de produção, fator de sinergia e fator determinante de comportamento. Para o construto da pesquisa é

relevante descrever três desses valores. O valor de apoio à decisão quando a informação reduz a incerteza e possibilita a tomada de decisões mais acertadas e com menor risco. O valor de sinergia que ocorre em consequência da boa condição dos relacionamentos, suas relações e ligações entre as unidades organizacionais. E o fator determinante de comportamento, onde a informação revela seu valor de influenciar o comportamento dos indivíduos e dos grupos com o intuito de que suas ações sejam congruentes com os objetivos da corporação.

Pensando sobre a confiança, Phillips e Hardy na concepção de Cunha (2010, p. 245) concluem que “a confiança é resultado de um processo comunicativo no qual significados partilhados existem ou são construídos por meio de relacionamentos recíprocos que envolvem todos os parceiros”. A comunicação é um instrumento fundamental para promoção da transparência e do diálogo. As empresas precisam estar dispostas a criar uma rede de comunicação a fim de reduzir incertezas e desconfianças. Um sistema de comunicação consolidado é o ponto de partida para que o ambiente organizacional se torne mais saudável.

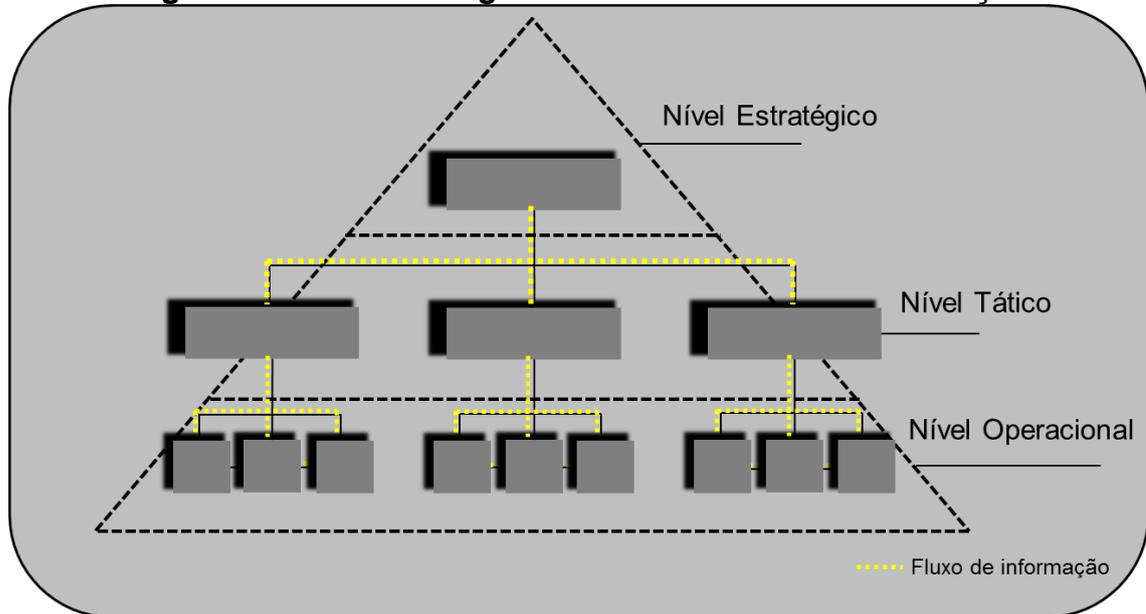
2.1.1 Fluxos e canais de comunicação

A comunicação interna é responsável pela circulação da informação nas organizações. Os fluxos e os canais de informação funcionam como intermediadores da condução e da disseminação das informações. Comumente é por meio da comunicação que a informação é propagada nas organizações. Os fluxos podem ser considerados meios de acesso e de interação da comunicação com seus atores e os canais o modo pelo qual a comunicação se processa.

As redes de comunicação, que incluem as particularidades do conjunto de canais e fluxos existentes nas empresas, podem ser estruturadas de diversas formas. Tradicionalmente, os fluxos de informação seguem a modelagem da estrutura organizacional. Assim, pode-se inferir que a forma com que os cargos estão distribuídos na estrutura organizacional e as relações entre os níveis hierárquicos determinam e influenciam sobremaneira nos canais e fluxos de comunicação. Valentim (2010), tratando dos fluxos informacionais, considera que os fluxos de informação se confundem com a própria estrutura organizacional. Ela conclui que “os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual

pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma”. (VALENTIM, 2010, p. 13). A figura 4 esquematiza e exemplifica esse ponto de vista.

Figura 4 – Estrutura organizacional e fluxos de informação



Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos autores entende que é desejável facilitar a fluência da comunicação e interação entre as pessoas dentro da estrutura organizacional em três direções: descendente, ascendente e horizontalmente. Além disso, no contexto interno Grandó (2006, p. 225), ressalta que “[...] é importante considerar que nas organizações sociais temos sempre dois grandes sistemas orgânicos: o formal e o informal”.

A comunicação descendente consiste na transmissão de informações que fluem no sentido vertical em uma direção descendente, ou seja, de cima para baixo. Considerando os fluxos de informação na modelagem piramidal, a comunicação descendente se refere a uma comunicação que parte dos níveis hierárquicos mais altos para os níveis mais baixos, do topo da hierarquia para a base. Chiavenato (1999, p. 535) mostra que a comunicação descendente é realizada a fim de “[...] criar empatia e gerar um clima de trabalho conjunto para a busca de soluções de problemas na organização”. Gibson e outros (2006, p. 434) enumeram as formas mais comuns de comunicação descendente:

- a) instruções de trabalho;
- b) comunicados oficiais;
- c) declarações de políticas internas;
- d) procedimentos;
- e) manuais e
- f) publicações da companhia.

Percebe-se que o fluxo de comunicação descendente procura colocar em evidência os objetivos, estratégias e metas, além de funcionar como meio de doutrinação que é destinado a motivar as pessoas a adotarem os valores culturais e a missão da empresa. Concluindo sobre essa percepção, Rego (1986, p. 64) menciona que “as informações enviadas [na direção descendente] traduzem, essencialmente, os objetivos, política, diretrizes, normas, procedimentos e princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa”. Relacionamentos saudáveis entre as equipes de trabalho e fluidez na comunicação interorganizacional têm reflexos no nível na competitividade da empresa, visto que, quanto mais a comunicação descendente for facilitada mais alinhamento será gerado entre as equipes e a missão da organização, esse alinhamento pode ser traduzido em satisfação e engajamento dos trabalhadores.

Ao contrário da comunicação descendente, a comunicação ascendente se apresenta com a mudança na direção do fluxo de informação, agora de baixo para cima, porém no mesmo sentido, o vertical. A comunicação ascendente se concerne na transmissão de informações que partem dos níveis hierárquicos mais baixos, trafegando da base até a cúpula. A comunicação ascendente tem um papel muito importante na comunicação interna. Ela é o resultado do que foi emitido pela comunicação descendente, é o próprio *feedback* do processo de comunicação neste sentido. Além disso, a comunicação ascendente é, segundo Rego (1986), um meio que a direção possui para avaliar se a política está tanto sendo cumprida quanto aceita. Chiavenato (1999, p. 536) destaca a existência de cinco tipos de informações ascendentes:

- a) problemas e exceções: são mensagens que descrevem problemas com desvios ou anormalidades em relação ao desempenho rotineiro, a fim de chamar a atenção do topo para as dificuldades.
- b) sugestões para melhoria: são mensagens com ideias para melhorar procedimentos relacionados com a tarefa, a fim de aumentar a qualidade ou eficiência.
- c) relatórios de desempenho: são mensagens que incluem relatórios periódicos que informam a administração sobre o desempenho de pessoas ou unidades organizacionais.
- d) greves e reclamações: são mensagens sobre queixas e conflitos que os funcionários enviam para o alto da hierarquia, a fim de providenciar uma possível resolução.
- e) informação contábil e financeira: são mensagens relacionadas com custos, recebimento de contas, volume de vendas, lucros projetados, retorno sobre investimento[...].

Gibson e outros (2006, p. 434) revelam que “variadas formas de comunicação ascendente exercem papel fundamental no sucesso de muitas empresas japonesas”. Nonaka e Takeuchi (1997) no capítulo 4 do livro *Criação de conhecimento na empresa* apresentam uma empresa japonesa, a Matsushita Electric Industrial Co. Ltd., para subsidiar a compreensão do processo de criação do conhecimento organizacional tal como ele acontece concretamente. O exemplo que os autores utilizam é a criação da *Home Bakery*, uma máquina automática de fazer pão. No processo de desenvolvimento da *Home Bakery* é ressaltado uma implicação importante: “alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda organização”. (NONAKA e TACHEUCHI, 1997, p. 138).

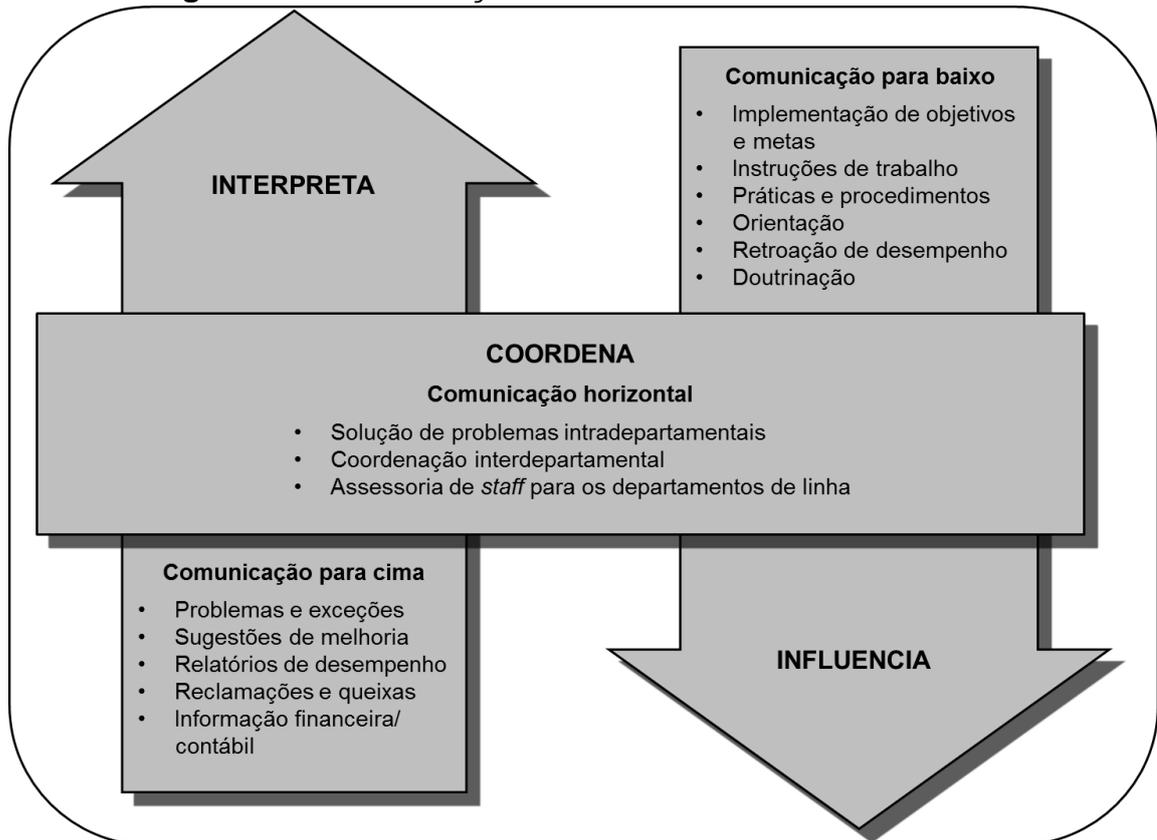
Sabe-se que a socialização nada mais é que o compartilhamento de experiências com base nos conhecimentos do seu possuidor, e que este conhecimento se torna parte do cognitivo coletivo quando o processo de socialização acontece. O conhecimento tácito segundo Choo (2003, p. 37) é o conhecimento pessoal, “[...] constituído de *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

Após a definição de conhecimento tácito e de socialização e fazendo uma conexão com o exemplo da *Home Bakery* na criação do conhecimento, a relação que se deseja apresentar é de que parte do sucesso de muitas empresas japonesas se deve ao fato destas fomentarem a comunicação ascendente. Observa-se na conjuntura do processo de criação do conhecimento uma relação direta com comunicação, sendo esta responsável por grande parte da articulação do conhecimento tácito e promoção de sua socialização. É, primordialmente, por meio do diálogo entre os *stakeholders* internos da organização que todo esse processo acontece, ou seja, por meio da comunicação e da abertura dos seus canais, não só ascendentemente, mas em todas as direções.

A comunicação horizontal é a que flui entre funções, departamentos e seções no mesmo nível hierárquico. Rego (1986, p. 66) enfatiza que “o fluxo horizontal é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto” e que este é tão importante quanto aqueles dois mencionados anteriormente nessa pesquisa. Chiavenato (1999, p. 536) acredita que o propósito da comunicação horizontal “[...] não é somente informar, mas também

solicitar atividades de suporte e de coordenação”. Ele apresenta três categorias em que ela ocorre: solução de problemas intradepartamentais, coordenação interdepartamental e assessoria de *staff* para os departamentos de linha. Chiavenato adapta um esquema de Richard L. Daft, que demonstra as comunicações formais verticais e horizontais, conforme a figura 5.

Figura 5 – Comunicações formais verticais e horizontais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 537)

Outro viés da troca e disseminação de informações são os subsistemas do sistema de comunicação na organização: o formal e o informal.

Para Grando (2006, p. 226) “a rede formal compõe-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional [...]” que visam assegurar e atingir os objetivos organizacionais de forma ordenada. Rego (1986, p. 63) aponta exemplos deste tipo de comunicação: “[...] normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc.”.

Ao contrário da comunicação formal, a comunicação informal “são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela

organização”. (REGO, 1986, p. 63). Corroborando com esta definição Grandó acrescenta:

Aparentemente desestruturada e fugidia, por não ser vetorial, hierarquizada ou causal, a comunicação informal certamente obedece a um determinado interjogo, que acontece em rede onde todos os integrantes da organização têm oportunidade iguais de participação e de acesso à informação. Ela é, contudo real, e produz tanto consequências negativas (o boato, a desconfiança, a ausência de compromisso) como positivas (espontaneidade, criatividade, envolvimento, participação e estreitamento de relações). (GRANDÓ, 2006, p. 228-229)

Outro tipo de fluxo de comunicação, embora pouco destacado por diversos autores, mas importante de ser tratado, é o fluxo diagonal ou transversal.

Segundo Kunsch (2002, p. 86) “uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações”. Kunsch (2002) define a comunicação transversal como uma comunicação que perpassa por todos os fluxos e transita em todos os sentidos. Em contrapartida Stoner e Freeman (1999, p. 398) ainda advertem sobre a falta de comunicação descendente que “[...] é algumas vezes deliberada, como quando os administradores sonégam informações para manter os subordinados dependentes deles”.

Este é um desdobramento próprio do modelo de gestão piramidal onde impera o poder e a autoridade. Este modelo da Era Industrial funcionou e ainda funciona em algumas empresas. Sabe-se da dificuldade de construir mudanças em empresas tradicionais que ainda tem uma cultura onde o que predomina é a apenas a comunicação descendente insuficiente, marcada pela inflexibilidade e pela linearidade, onde um manda e o outro obedece.

No entanto, dada a Era da Informação e devido ao momento atual que a sociedade vive, de explosão das novas tecnologias, este modelo se tornou insustentável e está, aos poucos, se desfazendo. Rego (1986, p. 17) expõe a comunicação como poder expressivo dizendo que “se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder”. Nesse sentido, na Era da Informação deflagra-se uma sociedade mais crítica em consequência da democratização do acesso à informação.

O que impera nesta nova sociedade não é a linearidade, autoridade, tampouco uma comunicação que vai de uma extremidade a outra, de um emissor para um receptor. Os indivíduos tem poder nessa relação porque eles possuem a

consciência de possuir um saber único, o conhecimento tácito, e, além disso, mais do que nunca, é fato que saber é sinônimo de poder. Assim, a nova injunção para os fluxos e canais de comunicação se configura e se caracteriza em redes.

2.1.1.1 Boato

O boato é um produto peculiar da comunicação informal. É um dos mais populares e principais meios de comunicação onde se observa a manifestação da insatisfação dentro das organizações. Autores como Grando (2006) e Rego (1991) compartilham a ideia de que o boato surge da ineficiência dos canais formais de comunicação em relação a alguma informação importante. Assim, “o boato varia na razão direta da importância e ambiguidade de determinado assunto”. (REGO, 1991, p. 178). Nessa linha de pensamento, Gary Kreeps citado por Kunsch (2002, p. 83) entende que “uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informação sobre a organização e como afetarão suas vidas as mudanças na mesma”. Kunsch (2002) utiliza essa elucidação para concluir que as pessoas buscam fontes alternativas porque os canais formais não apresentam informações suficientes, confiáveis, claras e seguras, com o objetivo de satisfazer suas necessidades, curiosidades e dúvidas.

É evidente que o boato surge de um assunto considerado relevante para algum indivíduo no qual se vê em um cenário imerso a incerteza. O boato surge para equilibrar falhas na comunicação formal em situações onde a ausência da comunicação fidedigna se instale. O boato é veiculado em uma rede difusa, ele se espalha em todas as direções interceptando vários fluxos e canais de comunicação. De acordo com Stoner e Freeman (1999) a rede de boatos flui pelos mais diversos ambientes onde existam pessoas e estas se associem em grupos. Em entrevista concedida a revista Comunicação Empresarial o sociólogo e doutor em comunicação Thomas J. Larkin dá uma declaração a respeito do boato:

Boato é algo que ocorre quando os funcionários não conseguem obter as informações de que precisam a fim de tomar decisões pessoais importantes. Decisões sobre como realizar seu trabalho e como administrar suas vidas pessoais. Quando fazemos a comunicação de forma correta, não ocorrem rumores com potencial destrutivo. Se dermos aos funcionários as informações de que necessitam a fim de fazer seu trabalho e decidir sobre sua vida, eles simplesmente não inventam histórias malucas e passam a contá-las a todo mundo. (REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2013, n.86, p. 10).

Esta declaração, além de confirmar o que os autores citados anteriormente afirmam sobre o boato, levanta uma questão relevante em relação à precisão dos rumores. Sabe-se que os boatos circulam em uma rede informal e, portanto, as informações disseminadas provavelmente são distorcidas em relação à realidade. No entanto, Robbins e Decenzo (2004, p. 256) advertem que “[...] embora as informações que estejam fluindo sejam imprecisas, elas contêm alguma verdade”. Dentro desta perspectiva, observam-se dois tipos de problemas: a própria incerteza e o efeito negativo que o grau de disseminação de um rumor ou boato pode causar sobre o clima de uma organização. A figura 6 é um exemplo do efeito que o boato pode causar em uma unidade organizacional.

Figura 6 – O efeito de um boato em uma unidade organizacional



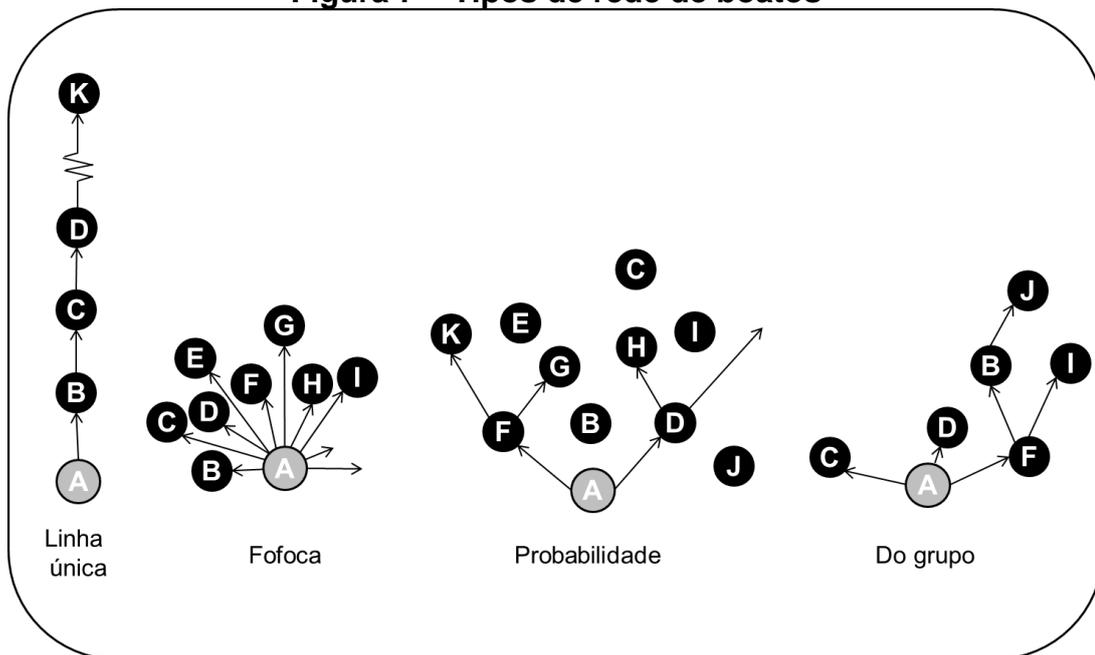
Fonte: Comunicação empresarial (2015, p. 33)

O grande problema do boato deriva de seu caráter informal e de sua dinâmica disfuncional. A figura 6 ilustra o quão complexo é o processo de comunicação informal evidenciado em um boato. Cada indivíduo capta parte da mensagem de outrem e insere uma percepção pessoal a esta. O que se identifica no final desse processo é uma mensagem distorcida e completamente dispare da que foi emitida originariamente. Salienta-se que a percepção coletiva dos *stakeholders* internos sobre o grau de credibilidade e reputação corporativa também influencia de certo modo na intensidade de propagação em que um boato será transmitido. Robbins e Decenzo (2004) indicam que rumores que envolvem temas como demissões e

fechamentos de fábricas podem estar repletos de informações imprecisas quanto a quem será afetado. No entanto, é um indício provável de que algo que tem efeito sobre alguém pode acontecer em algum momento futuro.

Stoner e Freeman (1999) e Certo (2003) mostram os padrões de boatos estabelecidos por Keith Davis, que estudou e identificou quatro tipos possíveis de rede de boatos: o boato de linha única ou fio único que é o mais distorcido e menos preciso, onde a pessoa “A” conta a pessoa “B”, que por sua vez conta a pessoa “C” e assim sucessivamente; o boato fofoca que ocorre quando uma pessoa conta a todas as outras; o boato probabilidade onde a comunicação ocorre de maneira aleatória, um indivíduo comunica aleatoriamente a um grupo que continua a disseminar a informação da mesma forma; e o boato agrupado que ocorre quando um indivíduo “A” transmite a informação para alguns indivíduos selecionados e estes selecionados também procedem da mesma forma. A figura 7 demonstra esta dinâmica.

Figura 7 – Tipos de rede de boatos



Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1999, p. 399)

A comunicação clara e transparente é essencial para gerenciar os boatos. Informações dignas de crédito advindas da rede formal e o estreitamento das relações comunicacionais, entre organização e colaborador, adaptando os canais e as mensagens, diminuem os efeitos negativos da rede de boatos exatamente porque diminuem os ruídos e a necessidade de busca de informação em fontes alternativas. A rede informal certamente possui valor para a organização, mas esta deve

canalizar a virtude da rede informal para criar coesão entre os grupos, socializar e gerar conhecimentos e assim diminuir os problemas que uma comunicação informal mal gerenciada pode causar.

2.1.2 Barreiras à comunicação eficaz

Apesar de serem planejados, monitorados e continuamente gerenciados a fim de avaliar o nível de adequação e desempenho e assim tomar ações corretivas, há sempre uma diferença entre o planejado e o real inerente aos processos organizacionais, por mais refinados que eles sejam, devido à complexidade das suas variáveis.

Na comunicação interna como em qualquer outro processo em uma organização não é diferente. Existe sempre uma variação entre os resultados concretos e os resultados delineados. Para Chiavenato (1999), obter êxito em uma comunicação dificilmente ocorre devido a fatores que reduzem essa probabilidade. O ruído, destacado como qualquer fator interveniente ao processo de comunicação é um exemplo dessa circunstância. Esta colocação é explicada por Chiavenato (1999, p. 528) que dentro desta noção de ruído entende e define barreiras como sendo “[...] restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo, de modo a chegar incólume ao seu destino”.

Entre os autores que destacam as barreiras à comunicação eficaz não existe consenso entre as variáveis que os mesmos apontam. São abordados nos livros desde problemas semânticos, passando por linguagens e percepções até filtragem, emoções e desconfiança. Chiavenato (2005) distingue os tipos de barreiras à comunicação em três: barreiras pessoais, físicas e semânticas.

A personalidade, as emoções, as percepções e valores de cada pessoa são barreiras pessoais que interferem na comunicação, limitando o seu alcance e causando a sua distorção. As barreiras físicas fazem referência, de modo geral, a todos os elementos físicos do ambiente que podem provocar interferência na comunicação. Já as barreiras semânticas decorrem das diferentes formas de interpretação que os códigos e símbolos podem proporcionar. Chiavenato (2005, p. 327) salienta que os mesmos gestos, sinais ou símbolos “[...] podem ter diferentes

sentidos para as pessoas envolvidas no processo”, essas diferenças são capazes de distorcer as mensagens no processo comunicacional.

Kunsch (2003) faz uma classificação que facilita a compreensão das barreiras comunicacionais, ressaltando-as em quatro classes:

- a) pessoais;
- b) administrativas/burocráticas;
- c) excesso e sobrecarga de informações e
- d) informações incompletas e parciais.

Do mesmo modo como classifica Chiavenato (2005), Kunsch (2003) destaca as barreiras pessoais como barreiras relacionadas a personalidade de cada indivíduo. Kunsch (2003) explica que as barreiras administrativas/burocráticas são decorrentes da configuração e do modo de processamento das informações. O excesso de informações é destacado pela mesma autora como uma barreira evidente na atualidade. Kunsch (2003, p. 75) destaca a sobrecarga de informações e reflete que “é impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham”; nesse sentido, é importante selecionar e classificar a informação necessária e imprescindível para obter eficácia na comunicação e nos processos em que ela está envolvida. Ainda de acordo com Kunsch (2003, p. 76) as situações de “informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas”, nas quais são sonegadas ou não transmitidas, são objeto de edificação das barreiras às comunicações em referencia às comunicações incompletas e parciais.

Diversas são os formatos das barreiras à comunicação eficaz que podem causar prejuízos à organização e ao seu ambiente; dessa forma, para minimizar os impactos negativos possíveis é necessário estabelecer o planejamento, a manutenção e adequação contínua dos processos de comunicação. Para tanto, desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação por meio da transparência da mesma é um caminho que desenvolve a confiança nos canais e nos fluxos, dando credibilidade a fonte, além de criar empatia entre o receptor e o emissor, facilitando a comunicação no sentido de fomentar um ambiente de trabalho mais saudável.

2.2 Cultura e clima organizacional

No ambiente organizacional, tal como em uma sociedade e em seus grupos, existem fatores que configuram e formalizam sua estrutura, caracterizando e influenciando seus membros. Um desses fatores é a cultura organizacional. Para Srour (2005, p. 213) “[...] as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros”. Assim, percebe-se a cultura como um recurso fundamental para orientação de ações.

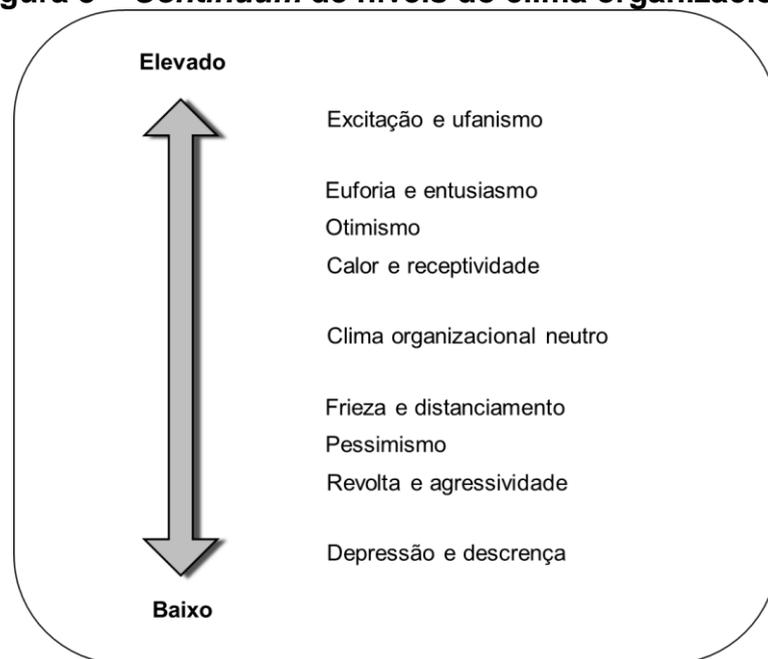
Srour (2005) ressalta a importância da diferenciação entre cultura e clima organizacional defendendo que a conceituação de clima e cultura organizacionais não podem ser reciprocamente substituídas umas pelas outras. Dessa forma ele conclui que “o clima não apanha os modos institucionalizados de agir e de pensar. Seu eixo consiste em capturar a ‘temperatura social’ que prevalece na organização [...]” (SROUR, 2005, p. 212). Em contrapartida, apesar de serem conceitos não intercambiáveis, os fatores que moldam a cultura dentro das organizações tem relação direta com o que se observa em relação ao clima. Tal relação é explicável porque a cultura gera características específicas constatadas na mensuração do clima.

O clima organizacional pode ser entendido como a forma de expressão dos sentimentos dos empregados em relação ao ambiente corporativo. Chiavenato (2000, p. 123) aponta que “o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre membros da organização [...]”. Srour (2005) desenvolve em lista alguns apontamentos a respeito da captura, em um dado momento, do que ele chama de “temperatura social” no clima organizacional:

- a) Corresponde a um corte sincrônico ou a um flagrante fotográfico;
- b) Condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros;
- c) traduz as tensões e os anseios do pessoal – o ‘moral da tropa’, o ânimo presente;
- d) mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes e apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais;
- e) desenha um retrato dos problemas que a situação econômica, as condições de trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam;
- f) expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. (SROUR, 2005, p. 213)

De acordo com Bowditch e Buono (1992) o clima organizacional “é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas”. Chiavenato (2000) ressalta a profunda relação da motivação com o clima organizacional. Para ele existe uma relação direta entre o elevado grau de motivação e a tendência de um clima organizacional satisfatório. Dessa forma, um clima organizacional alto é caracterizado pela satisfação das necessidades individuais, tendo como resultado o interesse, colaboração e engajamento dos membros. Todavia um clima organizacional baixo padece das consequências da frustração das expectativas e necessidades dos indivíduos, destacando-se nessa relação características de insatisfação, desinteresse, inconformismo e até mesmo hostilidade. Chiavenato representa graficamente a ideia dessa relação no que ele chama de *continuum* de níveis do clima organizacional, conforme a figura 8.

Figura 8 – Continuum de níveis do clima organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 123)

Já sobre cultura organizacional, Robbins (2000, p. 288) defende que esta “[...] representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização”. Essa percepção comum é explicitada como um sistema de significados comuns, que ao ser analisado destaca um agrupamento de características uniformes valorizadas pela organização. Assim, conforme Chiavenato (1999, p. 172-173) expressa, a cultura organizacional de forma simplificada é “[...] o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados

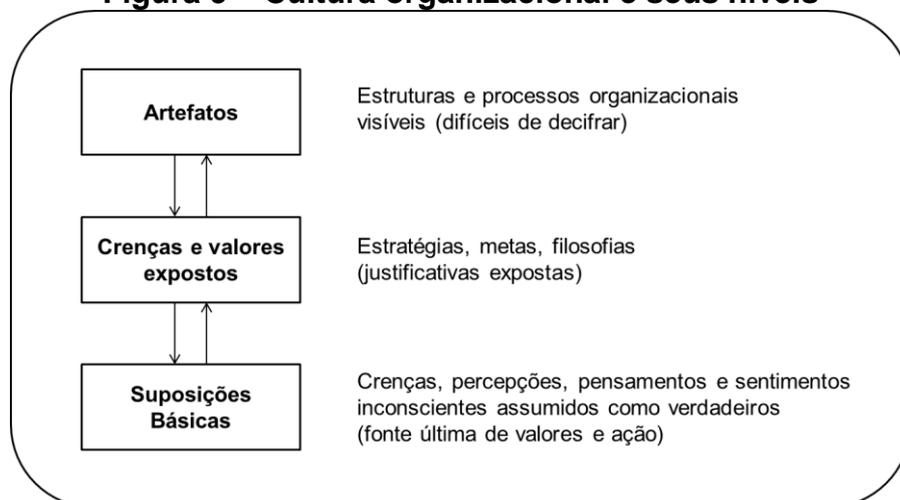
por todos os membros da organização”. A cultura é o reflexo da maneira de pensar predominante em uma organização.

Srour (2005, p. 211) entende a cultura “como equivalente à dimensão simbólica, porque as representações imaginárias formam seu substrato”. Sabe-se da forte necessidade de se obter consonância entre os membros de um grupo para realizar e atingir os objetivos estabelecidos. A cultura é uma ferramenta essencial e valiosa para se obter consonância e reduzir dissonâncias. Tal conclusão encontra abrigo no que Choo (2003, p. 150) através de uma concepção de Schein revela em relação ao consenso na cultura organizacional: “Se não existir consenso, se houver conflito, ou se as coisas são ambíguas, então, por definição, esse grupo não tem uma cultura em relação a essas coisas”. Choo (2003) julga que o cerne da cultura é a existência de crenças e comportamentos aceitos por todos envolvidos em uma organização. Schein define a cultura de um grupo como:

[...] um **padrão de suposições** básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de **adaptação** externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser **ensinado** aos novos membros como o modo correto de **perceber**, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16, grifo meu).

Esta concepção sobre cultura além fazer alusão ao padrão de suposições, adaptações, percepções e ao ensinamento que pode ser entendido como aprendizado, acrescenta também níveis de análise cultural. Nesse sentido, o termo nível representa “o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador”. (SCHEIN, 2009, p. 23). Os níveis destacados por Schein são: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, conforme a figura 9.

Figura 9 – Cultura organizacional e seus níveis



Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 24)

Chiavenato (1999) compara a percepção dos aspectos da cultura organizacional à observação de um *iceberg*, onde a parte superior é visível por estar na superfície e a parte inferior fica oculta por estar imersa às águas. Por meio dessa comparação ele conclui que a cultura organizacional revela aspectos formais como políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, no entanto oculta aspectos informais como sentimentos, atitudes e valores. Estes, difíceis de compreender e interpretar, e aqueles, facilmente perceptíveis.

Schein (2009) explica os três níveis de cultura e reconhece que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar. Ele mostra que os artefatos são fenômenos observáveis na superfície que incluem produtos visíveis do grupo. Schein (2009, p. 24) enumera alguns exemplos de artefatos visíveis do grupo, como:

[...] a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário; maneiras de comunicar; manifestações emocionais; mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante.

Ainda de acordo com Schein (2009) o nível crenças e valores assumidos se refere a valores compartilhados pelo grupo considerados relevantes. Pode-se comparar esse nível com os padrões de referências pessoais de cada indivíduo que justificam suas ações e determinam a razão delas. Nesse sentido, o nível de crenças e valores assumidos é um conjunto de crenças e valores originários de um indivíduo que são compartilhados pelo grupo. Para Chiavenato (1999, p. 174) “em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização”.

O nível suposições básicas é destacado por Schein (2009) como uma solução que à medida que se repete e funciona, passa a ser aceita como verdadeira. Schein (2009, p. 29) reflete sobre o sentimento ao desenvolver um conjunto integrado de suposições: “[...] nos sentiremos extremamente confortáveis com outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam [...]”.

Choo (2003) levanta uma questão relevante a respeito da obtenção de consenso diante da diversidade humana. Ele pergunta de que forma emergem significados partilhados da heterogeneidade. Seu apontamento sugere a consensualidade cognitiva, que em sua percepção não implica em acordo total, mas

em razoável entendimento comum ou similar. De acordo com Finney e Mitroff citados por Choo (2003, p. 143)

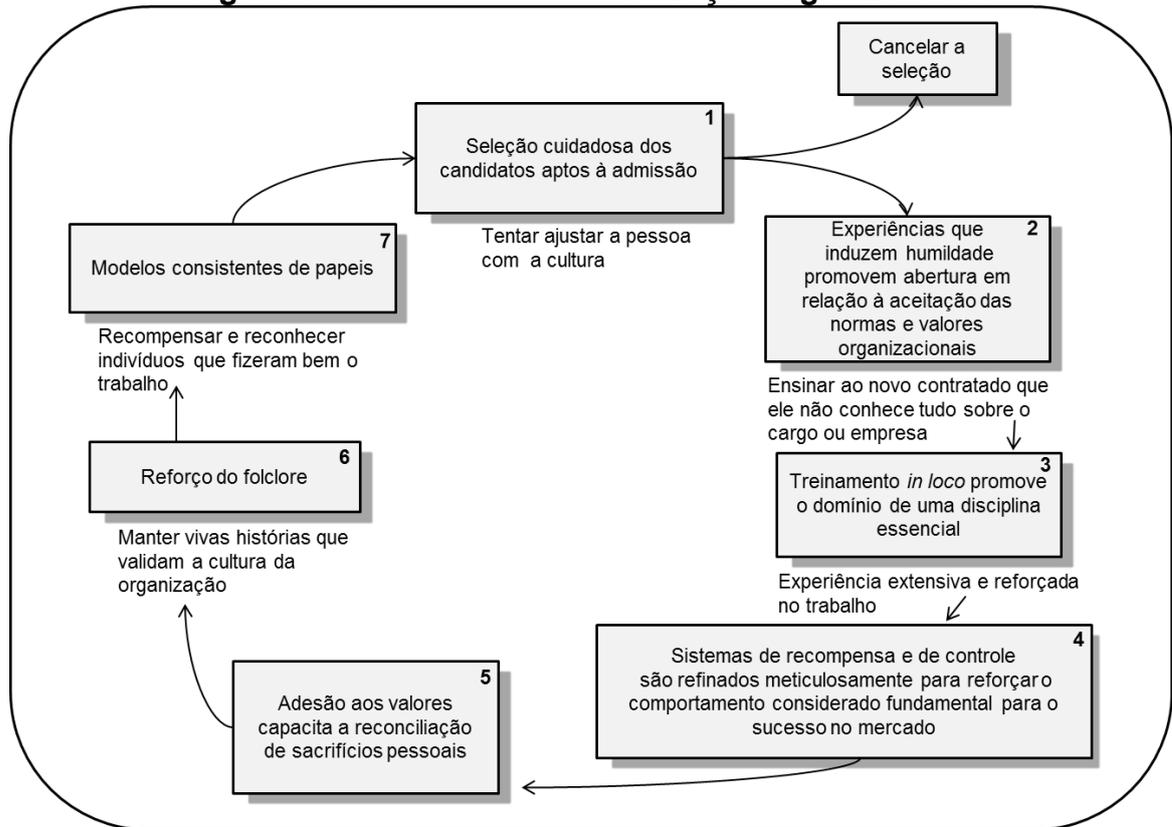
[...] existe um razoável acordo implícito entre os membros da organização quanto ao significado apropriado de informações e acontecimentos – o que leva a roteiros cognitivos consensuais que prescrevem comportamentos e ações (que os membros da organização, por acordo implícito, também julgam apropriados).

Um ponto evidenciado na definição de Schein sobre cultura é a aprendizagem da mesma aos novos membros. Para DuBrin (2008) o principal meio pelo qual os empregados aprendem a cultura organizacional é a socialização. O processo de socialização significa transmissão de valores, normas e padrões de comportamento para que ocorra a adaptação ou ajustamento das pessoas à realidade organizacional.

Apresentando consequências e implicações da cultura organizacional DuBrin (2008) fala sobre o ajuste pessoa/organização. Para ele uma relação harmoniosa entre a personalidade do indivíduo e a organização, bem como o ajuste da maioria dos membros à cultura, resulta em um importante fator de sucesso para ambas as partes. Choo (2003, p. 142) complementa essa linha de pensamento dizendo que “uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações”.

Gibson e outros (2006) transmitem a ideia de que a socialização é um processo de inserção de novos membros à cultura organizacional e DuBrin (2008, p. 355) acrescenta a concepção de que a socialização é “[...] um método de doutrinar os empregados sobre a organização, de modo que eles perpetuem a cultura”. Apesar da palavra doutrinação remeter à persuasão e até mesmo imposição, Gibson e outros (2006) atentam que a pretensão da socialização é que o ajuste seja simbiótico – adequado para gerar vantagens recíprocas para os agentes envolvidos na relação. A figura 10 demonstra um esquema do processo de socialização de Pascale, adaptado por Gibson e outros (2006).

Figura 10 – Processo de socialização organizacional



Fonte: Adaptado de Gibson e outros (2006, p. 42)

A socialização é vista por Gibson e outros (2006) como uma estratégia de integração social. Desde as práticas de seleção e treinamento, ao modo como as empresas recompensam seus funcionários é importante ressaltar a necessidade de busca por adaptação ou integração organizacional. De acordo com Gibson e outros (2006, p. 50) “quanto maior a congruência entre metas individuais e objetivos organizacionais, maior integração”. O alinhamento entre os dois personagens dessa relação estabelece uma cultura comum que guia ações e comportamentos.

O clima organizacional é um componente que, de certa forma, materializa as expectativas culturais conduzindo a percepção de satisfação no ambiente de trabalho. O clima é também uma ferramenta que sinaliza variáveis que expressam diagnósticos do ambiente, atuando como incentivo para intervenções que favoreçam a satisfação das pessoas no ambiente organizacional. Enfim, cultura e clima organizacional atuam conjuntamente para promover um processo cíclico de contínua socialização, aprendizagem e integração, motivação e satisfação.

2.3 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um dos maiores desafios e preocupações relacionados à gestão de pessoas. Ela está intimamente relacionada aos resultados organizacionais, e, principalmente, a vida dos indivíduos. O entendimento sobre tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como precursores grandes estudiosos, como Maslow e Herzberg, que se dedicaram ao estudo, em diferentes abordagens, da satisfação dos indivíduos no trabalho.

O retrospecto das definições de QVT desde o final da década de 60 aos dias atuais não remete a consensualidade. Bowditch e Buono (1992) mostram que de um lado existe a defesa de que QVT é, simplesmente, uma definição elaborada de desenvolvimento organizacional, e de outro, a argumentação contrária defende que a QVT é um processo amplo e diversificado, que envolve toda a organização.

Diante do impasse delineado entre as definições de QVT Bowditch e Buono (1992) esclarecem que a literatura destaca duas dimensões amplas para a temática. Em uma dimensão a qualidade de vida no trabalho é vista como “um conjunto de condições e práticas organizacionais”, já outra, equaciona a QVT em uma abordagem dos “[...] efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo [...]”. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 207). Levando-se em consideração os diferentes contextos de análise das concepções de QVT, Rodrigues (1994) menciona a visão de Nadler e Lawler a respeito das suas definições evolutivas, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Definições evolutivas da QVT

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959 a 1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969 a 1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972 a 1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975 a 1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979 a 1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Rodrigues (1994, p. 81)

Fernandes (1996, p. 45-46) conceitua a qualidade de vida no trabalho como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Ela mostra um ponto comum apesar dos diferentes enfoques da conceituação do termo Qualidade de Vida no trabalho encontrados da literatura. Para ela esse ponto de convergência é voltado para o foco principal do conceito de QVT que “[...] volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações [...]”. (FERNANDES, 1996, p. 43). Nessa linha de pensamento, Chiavenato (2000, p. 297) entende que a qualidade de vida no trabalho “[...] representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”.

Uma caracterização relevante é lembrada por Bowditch e Buono (1992) e Fernandes (1996) onde Nadler e Lawler apresentam dois focos importantes nas questões de QVT: “(1) uma preocupação como o efeito do trabalho nas pessoas bem como na eficácia da organização, e (2) a ideia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões nas organizações”. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 207). Em outro ponto, voltado para essa perspectiva, Fernandes (1996, p. 45) por meio da literatura deduz e enumera quatro pontos do que ela chama de elementos-chave em que a QVT se baseia:

- a) resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.);
- b) reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos, etc.);
- c) inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras);
- d) melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais.)

Bowditch e Buono (1992) citam Richard Walton dando a ele o crédito pelo desenvolvimento do que eles consideram um dos mais abrangentes esquemas das condições de qualidade de vida no trabalho. Fernandes (1996, p. 81) expõe que para Walton a “expressão Qualidade de Vida tem sido usada para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Walton propôs oito fatores e suas respectivas dimensões que são vistos por Sant’Anna,

Kilimnik e Moraes (2011) como meio de diagnóstico de aspectos de QVT. Os autores fazem uma síntese desses fatores e dimensões, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Fatores e dimensões de QVT

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho 1.2 Equidade interna 1.3 Equidade externa
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho 2.2 Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia 3.2 Significado da tarefa 3.3 Identidade da tarefa 3.4 Variedade de habilidades 3.5 Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de carreira 4.2 Crescimento profissional 4.3 Segurança de emprego
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades 5.2 Relacionamento 5.3 Senso comunitário
6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas 6.2 Privacidade pessoal 6.3 Liberdade de expressão 6.4 Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1 Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	8.1 Imagem da empresa 8.2 Responsabilidade social pelos serviços 8.3 Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 12)

O fator compensação justa e adequada se refere a busca por remuneração necessária para prover as necessidades pessoais do indivíduo, além de considerar a equidade interna e externa em relação aos membros da organização e ao mercado, respectivamente. Robbins (2000) afirma que a justiça e a equidade são conceitos relevantes na motivação do funcionário. Ele conclui que “[...] as pessoas fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos pelos demais”. (ROBBINS, 2000, p. 353). A percepção dos funcionários sobre equidade segundo Robbins (2000) compara os coeficientes da relação resultado-investimento levando em consideração a contribuição e os resultados obtidos, de uma pessoa em relação à outra, por exemplo. Quando essa relação deriva da igualdade, os indivíduos a percebem como justa.

Já a categoria condições de trabalho se refere às condições existentes para a consecução das tarefas, incluindo as condições físicas e de segurança tanto em relação ao conforto quanto a organização da estrutura.

Diante de uma sociedade mais consciente do valor do seu trabalho e das suas habilidades para as organizações, pode-se perceber no fator uso e desenvolvimento das capacidades um importante ponto que destaca a concessão de autonomia e considera o significado e a identidade da tarefa, opondo-se a lógica do modelo taylorista. Robbins (2000, p. 360) salienta que

[...] ao envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus trabalhos.

As pessoas tendem a se sentir mais confortáveis e satisfeitas quando sentem o valor de seu trabalho como um todo e se veem parte integrante de um processo. Essa afirmação abarca o fator integração social na organização que segundo Fernandes (1996) remete à sensação de comunidade, respeito à diversidade, relacionamento marcado pela recíproca colaboração e ausência de preconceitos.

No fator trabalho e o espaço total de vida, observa-se um grande desafio, de objetivar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, proporcionando, por exemplo, jornadas de trabalho que não comprometam atividades de lazer e convívio familiar. Para Levering, citado por Vasconcelos (2001, p. 33) “um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e *hobbies* pessoais”.

Em relevância do trabalho na vida, evidencia-se a percepção do empregado em relação à responsabilidade social da empresa como um todo. Fernandes (1996) destaca nessa categoria a percepção quanto à valorização do empregado, a responsabilidade pela qualidade dos serviços prestados, e a imagem da instituição.

A categoria constitucionalismo se refere ao grau em que os direitos do empregado são acatados pela organização. Fernandes (1996, p. 51) explica as dimensões dessa categoria.

- a) Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;
- b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;
- c) Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;
- d) Normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Outro enfoque importante é o de oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, onde estão incluídas as dimensões relacionadas à carreira, crescimento profissional e segurança de emprego. Levando em conta a consideração de Sampaio (2009) segundo Maslow, onde a motivação está relacionada à existência de um propósito, observa-se que os planos de carreira para possibilidade de crescimento profissional funcionam como norteadores da motivação. Nesse contexto, a afirmação de Maslow (1954, p. 83) citado por Sampaio (2009, p. 9) ganha sentido ao dizer que “[...] as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa preponderância”. Nas palavras de Sampaio (2009) o propósito incomoda o indivíduo até que seja alcançado. Paralelamente a esse processo, atingidos os propósitos iniciais, emergem outras necessidades.

Em análise, os aspectos de QVT e o trinômio indivíduo, organização e trabalho, remetem-se, de modo geral, a fatores relacionados à motivação. Apesar das dificuldades e obstáculos para promover a qualidade de vida no trabalho, observa-se um caminho simples para a seu alcance, buscando entender elementos básicos para a satisfação pessoal dos empregados, favorecendo o envolvimento e a participação, além de adequar a estrutura operacional para assim construir ambientes de trabalho saudáveis, apropriados tanto para alcançar excelentes resultados organizacionais quanto para satisfazer as necessidades pessoais de cada indivíduo.

2.3.1 Estresse

Diversos são os fatores que contribuem para a má qualidade de vida no trabalho. O estresse, termo advindo do anglicismo *stress*, é uma das mais perceptíveis manifestações da má qualidade de vida no âmbito organizacional. Conforme explica França e Rodrigues (2005) a forma com que se tem utilizado o termo estresse, se refere ao campo do conhecimento da Física, onde o entendimento parte da ideia de deformação de uma estrutura ao passo em que é submetida a um esforço. França e Rodrigues (2005, p. 29) mencionam que Hans Selye utilizou esse termo para indicar o “[...] conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação”. A

dinâmica de adaptação e ajustamento é inerente ao cotidiano do ser humano. Essa dinâmica é percebida em suas relações com os mais diversos ambientes.

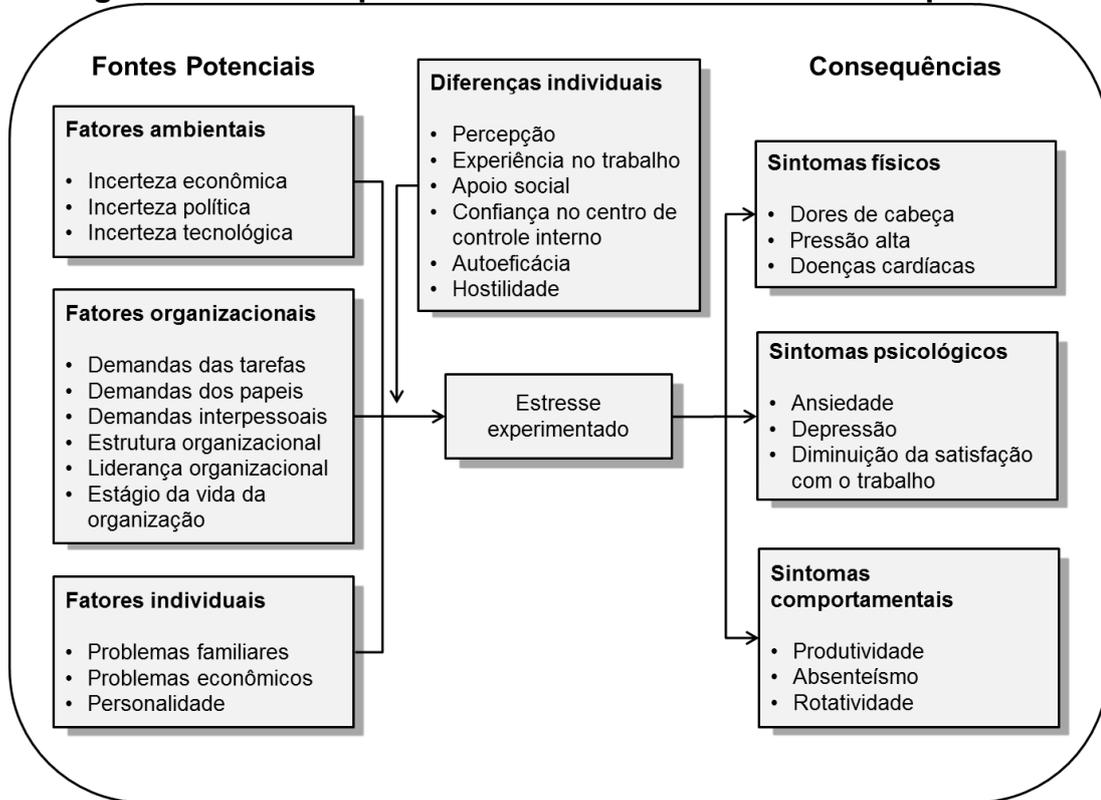
De acordo com Schuler considerando o entendimento de Robbins (2005, p. 438), “o estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto”. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009) o estresse envolve três componentes principais: o desafio percebido, que é fruto da interação interpessoal e a percepção do ambiente; o valor importante, que se refere ao grau de ameaça que uma situação tem em relação a um valor, ou seja, o significado do episódio para o indivíduo e seu efeito; e, a incerteza na resolução, que leva em consideração a interpretação de dada situação e a expectativa de reação frente ao desafio apresentado.

França e Rodrigues (2005, p. 46-48) destacam alguns aspectos do cotidiano que podem interferir de forma positiva ou negativa na resposta do estresse:

- a) novidade da situação: se refere a correlação entre os estímulos recebidos e os esquemas mentais construídos a partir da experiência de cada pessoa, associando a situação atual com um acontecimento anterior e, assim avaliando o evento como potencialmente estressante ou não;
- b) possibilidade de prever o acontecimento: o conhecimento sobre o ambiente permite ao indivíduo criar hipóteses ou suposições se referenciando em alguns padrões;
- c) incerteza do acontecimento: refere-se a incerteza sobre a ocorrência de um evento, quanto maior o grau de incerteza maior a possibilidade de provocar o sentimento de ameaça;
- d) iminência do acontecimento: relaciona-se à aproximação do evento em termos de tempo. Quanto mais iminente o evento, mais intensa a resposta;
- e) duração do episódio estressante: quanto maior a duração do episódio estressante maior o seu efeito sobre determinado organismo;
- f) incerteza sobre quando vai acontecer o evento: quando existe a certeza de que um evento acontecerá, mas há incerteza sobre o momento em que irá ocorrer;
- g) ambiguidade: remete, de forma ampla, à situações comuns e diárias, onde existe carência de informações, para julgar o evento de forma adequada.

Robbins (2005) ressalta as fontes potenciais de estresse em três grandes grupos de fatores ambientais, organizacionais e individuais, enfatizando as suas múltiplas consequências, conforme pode ser visto na figura 11.

Figura 11 – Fontes potenciais de estresse e suas consequências



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 440)

Robbins (2005, p. 439) compartilha a visão de Schuler, que ressalta duas condições essenciais para que o estresse se torne real, passando do nível potencial. Ele escreve que:

é preciso haver incerteza em relação ao resultado, e este deve ser importante. Independente das condições, o estresse só acontece quando existe incerteza ou dúvida a respeito de oportunidade ser aproveitada, as limitações serem superadas ou a perda ser evitada. Assim, o estresse é maior para as pessoas que não conseguem saber se vão perder ou ganhar, e menor para aquelas que têm a certeza da perda ou do ganho.

Essa afirmação vai de ao encontro da hipótese de que a transparência das informações, a comunicação e a participação dos empregados são meios que possibilitam a diminuição da falta de qualidade de vida no trabalho, pelo fato de trabalhar uma variável que permite que o ser humano planeje ações adequadas para gerenciar suas próprias vidas. Nesse sentido, o indivíduo não é vítima das situações da vida organizacional e não está alheio ou passivo as incertezas. Ele é agente construtor de possibilidades em sua vida.

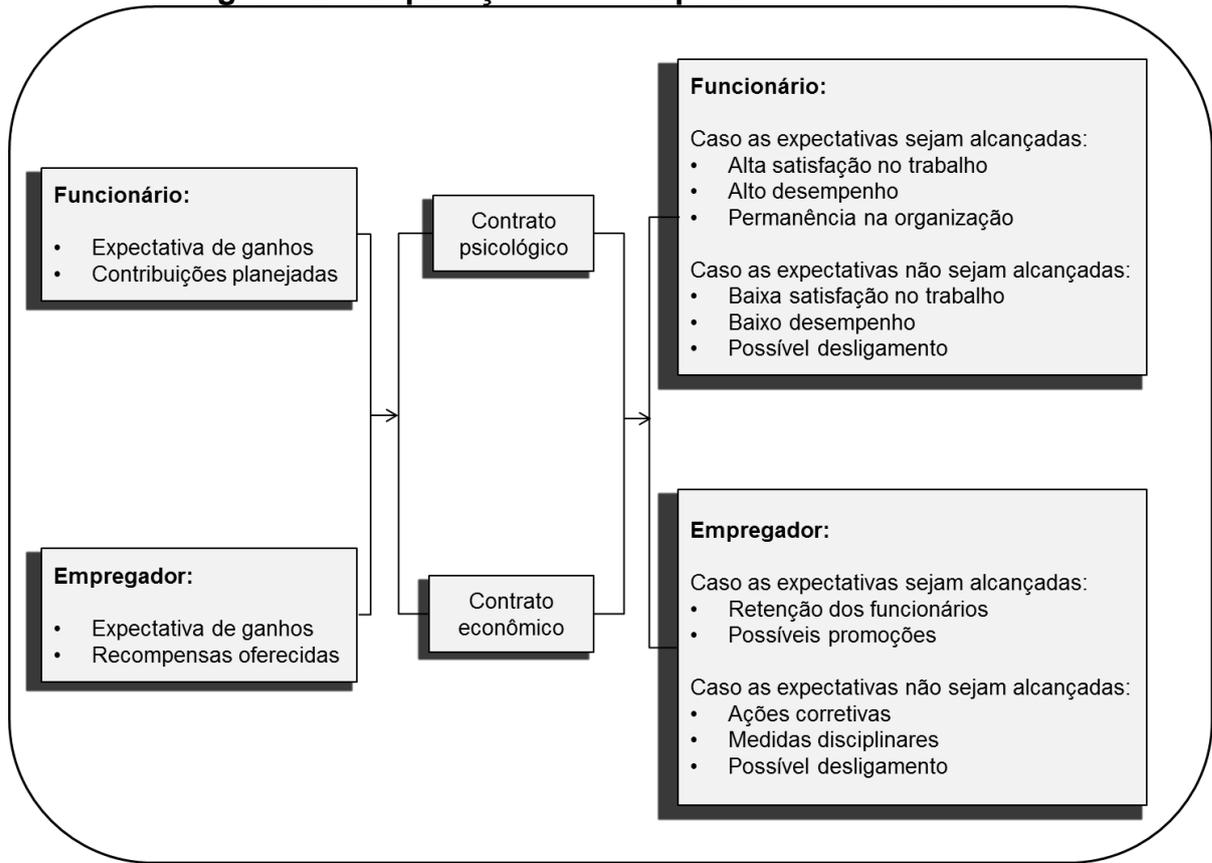
2.4 Contrato psicológico

A constituição de organizações como sistemas sociais remete primordialmente a dois componentes essenciais: a forma de relacionamento e o conjunto de expectativas estabelecido entre as pessoas e as organizações. A relação entre esses dois personagens é figurada por necessidades próprias e mútuas. De um lado as organizações dependem das pessoas para operar seus equipamentos e utilizar os recursos disponíveis para produzir um objeto ou serviço de valor, e de outro, as pessoas necessitam da estrutura organizacional para aplicar seus conhecimentos e dispor de suas competências, com o objetivo de obter uma troca satisfatória que permita suprir as suas necessidades pessoais.

Bowditch e Buono sugerem que o processo de interação entre indivíduo e organização é intercambiável e bidirecional onde “[...] ambos os lados participam nessa relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca do seu envolvimento”. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 54). Nesse mesmo sentido, Newstrom (2008) defende que o contrato psicológico tem como base a teoria das trocas, e seu pressuposto é a análise contínua dos custos e das recompensas da relação entre as duas partes envolvidas.

De acordo com França e Rodrigues (2005, p. 139) contrato psicológico de trabalho “[...] é o vínculo formado com base em um conjunto de expectativas, que se estabelece entre o empregado e a empresa”, assim, quando uma pessoa se candidata a uma vaga e inicia-se o processo de recrutamento e seleção, surgem as primeiras expectativas no contexto dessa relação. Newstrom (2008) argumenta que em troca de lealdade, criatividade e esforço adicional que os funcionários concordam em oferecer eles desejam mais do que recompensas financeiras. Como exemplo, Gibson e outros (2006, p. 121) ressaltam que um indivíduo terá a expectativa de boas condições de trabalho e estabilidade no emprego se, supostamente, ele trabalhar com dedicação e lealdade. Newstrom (2008) acrescenta que existe a tendência de níveis mais baixos de satisfação na hipótese de que uma organização cumpra apenas o contrato econômico, que se baseia em remuneração; e por outro lado, existe a tendência de experimentação de satisfação pessoal caso tanto o contrato econômico quanto o psicológico sejam cumpridos. A figura 12 demonstra as implicações do atendimento das expectativas tanto em relação ao funcionário quanto em relação ao empregador.

Figura 12 – Implicações do cumprimento dos contratos



Fonte: Adaptado de Newstrom (2008, p. 76)

Em uma conceituação genérica Gibson e outros (2006, p. 121) explicam que o “contrato psicológico é a crença de que promessas foram feitas pelo indivíduo e pela organização”, e que este, “[...] não é um documento assinado entre a pessoa e a organização, mas o entendimento implícito sobre as contribuições mútuas”. Pode-se comparar o contrato psicológico, nesse sentido, como um processo de negociação, onde “[...] duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam encontrar um acordo quanto ao denominador comum para ambos”. (WALL citado por ROBBINS, 2000, p. 435).

Associando a ideia de que o contrato psicológico assemelha-se a um processo negocial, e que, nesse processo há a prerrogativa de entendimento implícito de contribuições recíprocas, é importante ressaltar que o detalhamento das expectativas de ambas as partes constitui um elemento essencial para que haja um contrato ideal, ou seja, um contrato onde ambas as partes tem a noção de equilíbrio entre as recompensas e as obrigações; em outras palavras a noção de equilíbrio remete a uma negociação ganha-ganha, onde existe um acordo satisfatório, que contemple as duas partes de forma justa e proporcional.

Robbins (2000, p. 426), entretanto, adverte sobre uma realidade básica a se considerar a respeito da comunicação, ele escreve que “[...] muitas vezes interessa a uma ou a ambas as partes, em uma comunicação, evitar a clareza”, assim, uma das soluções para evitar a falta de clareza dos contratos e maximizar o equilíbrio dessa relação é pormenorizar as condições e variáveis do contrato psicológico, tornando-o mais transparente e explícito. Chiavenato (2005) também demonstra que o contrato psicológico se trata de um conjunto de expectativas que geralmente são pouco definidas ou esclarecidas. França e Rodrigues (2005, p. 142) mostram preocupação com essa realidade dizendo que “a consciência parcial do processo de vínculo empresa-empregado faz com que muitas das expectativas idealizadas se transformem em fonte de desilusão, raiva, rejeição, perdas e improdutividade [...]”. Do mesmo modo, Gibson e outros (2006) atentam para consequências do não atendimento ou do descumprimento de uma ou mais obrigações relacionadas em a um contrato psicológico. Eles introduzem a ideia de que a percepção por parte de uma pessoa sobre a violação de um contrato psicológico pode esgotar ou consumir gravemente os “[...] sentimentos boa vontade e confiança dos empregados em relação à organização”.

França e Rodrigues (2005) destacam a importância da percepção de confiança entre empresa e empregado, ressaltando-a como elemento decisivo para a manutenção, estabilidade e evolução do conjunto de expectativas. Eles escrevem ainda que “[...] o processo de acreditar no outro e ter retorno específico – objetivo ou subjetivo – dessa convicção é uma mola propulsora para o avanço qualitativo de qualquer contrato”.

Gibson e outros (2006) apresentam um excelente exemplo de violação do contrato psicológico discorrendo sobre a trajetória acadêmica de Sandy Sherman e mostrando sua afinidade com área do conhecimento de marketing desde a faculdade até a pós-graduação. Em seguida os autores expressam expectativas criadas ao aceitar a oferta de emprego em uma das maiores consultorias do país devido ao seu excelente histórico acadêmico. Apontando para desfecho da construção da narrativa Sandy Sherman protesta a respeito do choque de realidades vivenciado por ela:

passo o dia inteiro sentada e falando ao telefone, fazendo perguntas e verificando respostas. Na pós-graduação fui treinada para ser uma gestora, mas estou aqui fazendo o que qualquer aluno de ensino médio pode fazer. Falei com meu chefe e ele disse que todos os empregados têm suas obrigações. Por que ele não me disse isso por ocasião de minha

contratação? Se houvesse uma comunicação mais precisa, ele teria poupado tempo. (GIBSON et al., 2006, p. 13)

França e Rodrigues (2005, p. 143) refletem que “há circunstâncias em que o empregado, ao cumprir ordens, está sujeito a autodestruir-se, em função do nível de contradições que lhes são impostas”. Uma das soluções para o impasse ocasionado pela falta de coesão, convergência ou equilíbrio entre as partes é se apoiar em um levantamento sistematizado do contrato psicológico. França e Rodrigues (2005, p. 145) relacionam alguns pontos que podem ser entendidos como importantes para a gestão de contratos psicológicos:

- a) ajuste de expectativas empregado-empresa;
- b) maior número de informações sobre as características de trabalho;
- c) criação de vínculos positivos entre empresa-empregado;
- d) diminuição de áreas de atrito e indefinidas;
- e) clareza dos papéis ocupacionais;
- f) melhores condições de administração de conflitos e frustrações;
- g) detalhamento da cultura organizacional;
- h) aculturação mais rápida de menos tensa;
- i) melhoria do desempenho profissional;
- j) maior receptividade às mudanças;
- k) diminuição de especulações;
- l) facilitação do projeto de vida no trabalho do empregado com relação à empresa e vice-versa;
- m) fortalecimento do autoconceito e da imagem da empresa.

Chiavenato (2005, p. 33) aponta que “uma fonte comum de dificuldades nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros”, grandes problemas organizacionais podem ser resolvidos por meio da confiança e do diálogo. Assim, equilibrar os interesses e estreitar as relações entre pessoas e organizações se torna imperioso, como bem conclui Bowditch e Buono (1992, p. 56): “[...] se for esperado que as pessoas demonstrem mais compromisso e motivação em relação ao trabalho, à organização e às suas metas, em troca elas precisarão ter oportunidades de satisfazer metas pessoais”.

3 METODOLOGIA

O intuito principal desta monografia é promover o aprendizado sobre a problemática que envolve a falta de transparência das informações e quais as suas implicações na insatisfação de colaboradores nas unidades organizacionais.

De posse do tema, da problemática e dos objetivos geral e específicos visando o alcance dos resultados esperados se classificou a pesquisa com base em seus objetivos gerais. Assim, referenciando-se à proposta do objetivo geral da pesquisa identificou-se como apropriado realizar uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41), “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Gil também ressalta que o principal objetivo das pesquisas exploratórias é aprimorar ideias e descobrir intuições.

Gil (2002) aponta ainda que os estudos exploratórios geralmente assumem a forma de pesquisas bibliográficas. Na condução da pesquisa ao seu objetivo de fomentar a reflexão, crítica e compreensão quanto à problemática citada e tendo em vista que a busca pelo entendimento, muitas vezes, conduz ao surgimento de novos elementos que desafiam o objetivo traçado optou-se como ponto de partida a delimitação do tema da pesquisa.

Nesse sentido destacaram-se tópicos iniciais considerados relevantes para a construção estrutural da pesquisa. O procedimento envolveu a seguinte pergunta: Qual ou quais conhecimentos básicos e gerais podem contribuir para o desenvolvimento do referencial teórico que subsidiará a pesquisa? Essa pergunta proporcionou uma lista de doze tópicos que em seguida foram selecionados como tópicos-chave imprescindíveis para a realização da pesquisa. Além disso, foram eliminados os tópicos muito abrangentes no sentido de afastar-se do objetivo geral da pesquisa e os tópicos considerados redundantes uns em relação aos outros. De forma geral, foram selecionados os tópicos-chave guia que pareceu indispensável tratar. Assim, a pesquisa fez uso do processo mental de síntese que consiste em compreender um objeto ou fenômeno através de seus elementos constituintes. (OLIVEIRA, 1999).

A seleção das fontes para a pesquisa bibliográfica reuniu principalmente livros, monografias de graduação e pós-graduação, dissertações e artigos científicos. Foram feitas buscas no catálogo do sistema de bibliotecas da

Universidade Federal de Minas Gerais, no portal Capes e buscas na *internet*. O processo de localização das informações seguiu uma lista de obras que foram selecionadas como essenciais para elaboração do trabalho. Após esse processo de identificação e localização de fontes prováveis realizou-se quatro tipos de leitura destacados por Andrade (2005): leitura prévia ou pré-leitura, leitura seletiva, leitura crítica/analítica e leitura interpretativa.

Conforme as indicações de Andrade (2005) aplicáveis à pesquisa na leitura prévia ou pré-leitura foram realizadas a leitura do sumário, resumos, títulos e subtítulos com caráter rápido e objetivo e finalidade de verificar se as obras consultadas forneciam informações desejáveis para o construto. Na leitura seletiva foi feita a verificação mais atenta quanto às obras que continham informações úteis para a pesquisa para posteriormente entender e analisar o texto na leitura crítica/analítica e estabelecer relações na leitura interpretativa.

Enfim, na pesquisa buscou-se referências que pudessem contribuir na composição da base para a compreensão de um todo, partindo do que se pode verificar no apanhado da análise bibliográfica, chegando-se assim a conclusão raciocinada sobre as variáveis relacionadas ao tema que indicam influências acerca da problemática proposta.

4 ANÁLISE, DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS

O estudo das relações entre informações e pessoas no contexto da problematização da pesquisa tem como objeto dois pontos principais: a transparência das informações e a qualidade de vida no trabalho. A proposta de revisão de literatura delineada para entender as relações de causa e efeito, implicações e influências da transparência das informações na qualidade de vida no trabalho é o primeiro passo para objetivar a utilização desse conhecimento para fins concretos. Seja para otimizar as condições estruturais do ambiente de trabalho, melhorar a eficácia organizacional ou investir em tecnologia, tendo por fim a ideia de condução à satisfação no trabalho.

Em seu caráter teórico, a produção científica remete a possíveis generalizações, que, por conseguinte, comprovam a fundamentação de que a cultura, o clima positivo, os contratos psicológicos desenvolvidos, os fluxos e canais de comunicação e a construção do sentido são exemplos de componentes de uma estrutura organizacional que podem direcionar as empresas à qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

O referencial teórico também contemplou alguns componentes como o estresse, o clima negativo, os boatos e as barreiras à comunicação eficaz, que são elementos intervenientes que tem efeito contrário à expectativa de qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, esses elementos são componentes que dificultam e criam barreiras para o alcance da transparência das informações e por fim impactam negativamente na construção de ambientes mais saudáveis e mais satisfatórios do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho.

De modo geral, os tópicos estudados remetem ao raciocínio de que a coesão dos grupos, a redução da ambiguidade, incertezas e desconfianças, a construção da consonância e equilíbrio entre os interesses das organizações e das pessoas, o desenvolvimento de atitudes positivas no trabalho, a criação de uma rede de significados comuns, a criação de empatia, a promoção de acordos explícitos e claros, a motivação e a promoção do engajamento dos trabalhadores nas decisões e nas soluções de trabalho são componentes que materializam a transparência das informações por meio das intervenções positivas contínuas que têm a capacidade de promover no comportamento das pessoas. Essas intervenções suscitam a qualidade de vida no trabalho, e a própria qualidade de vida no trabalho, bem como o clima

organizacional positivo e a atitude de reforço das crenças e hábitos criando uma imagem positiva também promovem a satisfação dos trabalhadores por meio da disseminação de informações, da aculturação, da socialização e da aprendizagem.

Os fluxos e canais de comunicação abertos e em rede facilitam a criação do sentimento de participação deixando claras as tarefas a serem realizadas e aumentando o significado do trabalho, além da possibilidade de vincular a sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos.

A cultura forte reforça o sentimento de pertinência e é capaz de suprir de certa maneira a necessidade de informação de um indivíduo com base em pressupostos ou analogias com o passado, para encontrar respostas plausíveis.

A análise do grau de esforço e as recompensas obtidas em uma relação de emprego, entre a organização e um indivíduo, tendo como base as expectativas desenhadas no contrato psicológico entre ambos envolvidos é outro ponto que explicita a transparência das informações para a construção da sensação de equilíbrio, satisfação e qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores. Do mesmo modo, o clima organizacional positivo gera motivação e cria um ambiente com relacionamentos mais satisfatórios entre as pessoas, e por fim conduz à qualidade de vida no trabalho.

Outro apontamento importante é que fatores e dimensões da qualidade de vida no trabalho como compensação justa e adequada e oportunidade de crescimento devem ser claros para que não haja inconsistência ou dissonância entre as expectativas criadas na relação entre empresa e colaborador.

Enfim, os componentes da revisão de literatura desenvolvidos, projetados para estruturar o entendimento das relações entre transparência das informações e a qualidade de vida no trabalho, confirmaram a conjectura inicial sobre a temática da pesquisa. O referencial teórico mostra, por meio das relações construídas, que a transparência das informações gera características específicas constatadas na qualidade de vida no trabalho, na perspectiva da gestão de informação e pessoas.

Se se comparar a ideia das relações entre os tópicos em estudo à definição simplificada de sistema que segundo Walter Buckley citado por Kunsch (2003, p. 30) é “[...] um complexo de elementos ou componentes, direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável [...]”, tem-se uma forma didática de explicar a relação entre os componentes que explicitam a transparência

das informações e evidenciam a qualidade de vida no trabalho nesta pesquisa. Os componentes da revisão de literatura e a descrição de suas relações uns com os outros são análogos à dinâmica de interação observada nos sistemas, onde existe a consideração da conexão entre as partes para análise do comportamento do conjunto, ou seja, os tópicos estudados são as partes que integram a evidência de transparência das informações, e desse modo, tem como efeito a qualidade de vida no trabalho, analisada em sua totalidade.

Uma proposta para pesquisas ou projetos futuros é a criação de um aplicativo ou uma plataforma que estabeleça uma interface para realizar a interlocução entre as pessoas, as organizações e as informações, no sentido de promover a qualidade de vida no trabalho. O desenvolvimento de uma ferramenta de gestão dinâmica e contingencial, onde haja a consideração da estrutura organizacional como um todo como fatores físicos, sociais, sociopsicológicos e tecnológicos é uma forma para identificar e compreender os problemas de qualidade de vida no trabalho de forma eficaz.

A projeção para o futuro é o desenvolvimento de uma tecnologia que englobe um mapeamento detalhado da organização e conecte as pessoas para que estas compartilhem conteúdos de texto, vídeo, imagem, desenho, som e outras mídias como um canal para projetar informações, a fim de analisar a necessidade de esclarecimentos, de aperfeiçoamento dos processos de socialização, aculturação e aprendizagem, melhoria dos canais de informação e seus fluxos, reforço das metas e objetivos organizacionais, subsídio ao *feedback* em relação ao desempenho, resolução de conflitos e necessidade de mudanças organizacionais, entre outros, que de forma geral, envolvam a arquitetura organizacional.

A promoção da participação dos trabalhadores nas soluções e nas decisões de trabalho é um caminho plausível para que a organização possa receber informações de seus colaboradores para agir com base nelas, em uma proposta de socialização como estratégia de integração das informações e finalidade de reduzir a ambiguidade, criar consonância, fomentar o equilíbrio das relações e assim, criar um caminho para promover a qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012. 137 p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 610.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003. 425 p.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: conceito, aplicação e importância. E-Book. Disponível em: <http://ebook1o.empresaagil.com.br/?page_id=224>. Acesso em: 13 nov. 2015.

CUNHA, Cleverson Renan. Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Parte II. Cap. 4, p. 237-250.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Sunderderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 471p.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996. p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 191 p.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. Tradução de Suely Sonoe Murai Cuccio. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 605 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. Cap. 11, p. 223-238.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Paulo: Summus, 2003. 417 p.

LARKIN, Thomas J. O poder do olho no olho. **Revista Comunicação empresarial**. n. 86. 2013. Disponível em: <<http://www.flip3d.com.br/web/pub/aberje/?numero=86>>. Acesso em: 26 out. 2015.

MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG**. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. E-Book. ISBN 978-85-914076-0-6. Disponível em: <<http://normalizacao.eci.ufmg.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

MICHAELIS, Henriette. Comunicação: In MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998. p. 550.

NASSAR, Paulo. Multiplicadores da informação. **Revista Comunicação empresarial**. n. 86. 2013. Disponível em: <<http://www.flip3d.com.br/web/pub/aberje/?numero=86>>. Acesso em: 26 out. 2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 508 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Parte II. Cap. 3, p. 223-235.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.

- RASLAN, Eliane Meire Soares. **Análise de Efetividade na Comunicação Estratégica em Instituições:** um estudo na Arquidiocese de Belo Horizonte. 2009. 141f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/eliane_meire_soreas_ras.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986. 182 p.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1901. 278 p.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.
- ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. Tradução de Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 396 p.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 206 p.
- SAMPAIO, Jäder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4401005.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2016.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Cap. 1, p. 3-30.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Dinâmica simbólica nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Parte II. Cap. 2, p. 209-222.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética na organizações:** o desafio das formas de gestão. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 399 p.

STOCKINGER, Gottfried. **Para uma teoria sociológica da comunicação**. 2001. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/stockinger-gottfried-teoria-sociologica-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2015.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, Inc., 1999. 533 p.
VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 1, p. 13-22.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v.8, n.1, p. 23-35, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2015.

VIVIANE MOSÉ. **Revelação**. Facebook, 2012. Disponível em: <<https://www.facebook.com/MoseViviane/posts/479140015437129>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 496 p.

WEILER, Aline. **Comunicação interna e gestão de pessoas: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. 2010. 92 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 out. 2015.