

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PAULO DE SOUZA LACERDA**

**DECISÕES ADMINISTRATIVAS E SUBJETIVIDADE DO  
TRABALHADOR: Uma análise a partir da visão dos alunos  
da pós-graduação de Gestão Estratégica da UFMG**

**Belo Horizonte  
2011**

**João Paulo de Souza Lacerda**

**DECISÕES ADMINISTRATIVAS E SUBJETIVIDADE DO  
TRABALHADOR: Uma análise a partir da visão dos alunos  
da pós-graduação de Gestão Estratégica da UFMG**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito para obtenção de título de pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Prof<sup>a</sup>.: Bernadete Oliveira Sidney Viana  
Dias

**Belo Horizonte  
2011**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **João Paulo de Souza Lacerda**, REGISTRO N° 2009749140. No dia 03/03/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**DECISÃO ADMINISTRATIVA E SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Bernadete O. Sidney Viana Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/03/2011.

Prof<sup>a</sup>. Bernadete O. Sidney Viana Dias  
(Orientadora)

Prof. Antônio Del Maestro Filho



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **João Paulo de Souza Lacerda**, número de matrícula **2009749140**.

Modificações solicitadas:

Formato e sugestões

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de, no máximo 60 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Bernadete O. S. Dias  
Prof<sup>a</sup>. Bernadete O. Sidney Viana Dias  
(Orientadora)

João Paulo de Souza Lacerda  
Assinatura Aluno(a) : **João Paulo de Souza Lacerda**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 28 de abril de 2011.

Professor(a) Orientador(a) Bernadete O. S. Dias  
Assinatura

## RESUMO

O presente estudo pretendeu investigar a relação entre a tomada de decisão na organização e a subjetividade do trabalhador, buscando compreender de que forma algumas decisões organizacionais podem afetar no desempenho dos profissionais envolvidos. Para alcançar este objetivo, foi realizada a aplicação de um questionário para os alunos da Pós-Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), das ênfases de Gestão de Pessoas e Gestão de Negócios, com perguntas que especificavam o nível de concordância com a afirmação, que podia ser uma resposta negativa ou positiva a cada pergunta. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que a tomada de decisão é fator preponderante para influência no desempenho profissional e também na vida pessoal. Tais fatores são reforçados principalmente pela centralização da decisão e falta de autonomia. Os comportamentos adotados pela organização influenciam no envolvimento da pessoa não apenas com relação a realização do trabalho, mas também com as práticas de gestão adotadas.

**Palavras chave:** Tomada de decisão, subjetividade e organização.

## ABSTRACT

The following study aimed at investigating the relationship between the decision making at the organization and the worker's subjectivity, seeking to comprehend in which manner some organizational decisions may affect the involved professionals' performance. In order to achieve this objective, we utilized a questionnaire for the students in the Post-Graduation program of the Federal University of Minas Gerais (UFMG), at the People Management and Business Management emphases, with questions which specified the respondent's agreement level towards the assertion, which could be a negative or positive answer to each question. From the results we obtained, we found that the decision making process is the preponderant factor which influences the professional performance and also personal life. Such factors are reinforced mainly by the decision's centralization and lack of autonomy. So the behaviors adopted by the organization have influence on the person's involvement not just regarding the performance of the work, but also de adopted management practices.

**Key words:** Decision making, subjectivity and organization.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 OBJETIVO GERAL .....	11
2.1 Objetivos específicos .....	11
3 JUSTIFICATIVA .....	12
4 METODOLOGIA.....	13
4.1 Instrumento de coleta de dados e amostra .....	13
4.2 Questionário.....	14
4.3 Tratamento dos dados .....	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1 Tomada de decisão e comportamento administrativo.....	16
5.1.1 Etapas do processo de tomada de decisão .....	17
5.1.2 Decisões administrativas e influências no comportamento humano.	20
5.2 Subjetividade na organização .....	22
5.3 Relações de trabalho, decisões administrativas e suas influências na subjetividade do trabalhador .....	26
6 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
6.1 Análise das decisões organizacionais e formas de atuação no trabalho	33
6.2 Análise das políticas e práticas de gestão .....	35
6.3 Análise com relação a realização do trabalho.....	36
6.4 Análise dos sentimentos resultantes do trabalho.....	37
7 RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
APÊNDICES.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição de entrevistados quanto ao sexo.....	30
GRÁFICO 2 – Distribuição de entrevistados quanto à faixa etária.....	31
GRÁFICO 3 – Distribuição de entrevistados quanto ao estado civil.....	31
GRÁFICO 4 – Distribuição de entrevistados quanto à área de atuação .....	32
GRÁFICO 5 – Distribuição de entrevistados quanto ao tempo de trabalho na função atual.....	33

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Decisões organizacionais e forma de atuação no trabalho .....	35
TABELA 2 – Políticas e práticas de gestão na organização .....	36
TABELA 3 – Relação com o trabalho.....	37
TABELA 4 – Sentimentos resultantes do trabalho .....	38



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos principalmente devido ao processo de globalização e ao grande fluxo de informações e comunicação, os mercados passaram a ser cada vez mais competitivos. A partir disso, as pessoas passaram a ser o foco estratégico para as empresas atingirem seus objetivos organizacionais, onde era esperado um maior retorno no desempenho dos funcionários, fazendo com que eles se comprometam mais com os propósitos da organização e proporcionem melhores resultados.

Todo este processo desencadeia em muitas decisões administrativas que envolvem completamente os funcionários. Para tentar compreender um pouco mais esta discussão, o estudo a ser apresentado nesta monografia é o levantamento de como as decisões organizacionais que envolvem desde a forma de trabalho até o comportamento do profissional, podem afetar o indivíduo e suas satisfações, a partir da prerrogativa de que o mesmo aceita as influências da organização, moldando o seu comportamento de acordo com os objetivos organizacionais.

Cada pessoa possui ações subjetivas que a vinculam a uma organização, mas acima disso há os objetivos organizacionais e como os mesmo podem estar interligados ou não. Simon (1965) afirma que o objetivo da organização é, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes.

A partir desta afirmação pode-se considerar que todas as ações da organização afetam diretamente os objetivos pessoais dos indivíduos que a compõem. A motivação e a satisfação no trabalho são fatores que são afetados por decisões. Ainda em Simon (1965), o objetivo da organização é o meio pelo qual as suas atividades organizacionais se fundem com a satisfação de seus diversos motivos pessoais.

Para Goulart (2007) a organização define uma posição subjetiva específica, uma vez que introduz, na vida de cada um, fracionamentos significativos, como hora de trabalhar x hora de dormir; alcance de objetivos organizacionais x alcance de objetivos individuais e outros.

De fato o homem torna-se objeto da organização a partir do momento em que há os retornos esperados, com relação à remuneração, satisfação no trabalho e motivação. Há um ponto de relação muito intrínseco entre as decisões organizacionais e a subjetividade, visto que toda esta relação afeta no comportamento do indivíduo.

De fato, é claro que a subjetividade deve ser levada em conta na administração. Vergara e Davel (2007) apresentam de forma clara a importância desta questão para as organizações:

Pode acontecer que a organização na qual ela trabalhe não ofereça a possibilidade de expressão plena de sua subjetividade. Mas o que conhecemos das pesquisas empíricas e, em particular, das ciências do trabalho, é que isso pode ser muito problemático. Em contrapartida, quando a organização permite livre passagem a subjetividade, os resultados são frequentemente, surpreendentes, inclusive para a performance da organização (DAVEL, VERGARA, 2007, p. 20).

As referências relacionadas à tomada de decisão e sua influência na subjetividade do trabalhador, na maioria das vezes, são apresentadas através do comportamento do indivíduo na organização, que é influenciado indiretamente pelas decisões organizacionais, ocasionando a perda de motivação e sofrimento no trabalho.

Neste estudo é importante tratar a tomada de decisão organizacional em todos os seus aspectos, desde decisões administrativas com relação a forma de trabalhar, horários a serem cumpridos e outros deveres, como também questões de aspectos intelectuais que estão ligadas as tarefas diárias, pressão para cumprimentos de metas e etc.

Para Dejours (2007) há um sofrimento dos indivíduos na organização que temem por não satisfazer ou não estão a altura das imposições da organização do trabalho, tais como aprendizagem, nível de instrução, ritmo, formação, experiência entre outras características. Muitas vezes essas questões podem ocorrer não apenas por aspectos da organização, mas também das relações sociais que estão inseridas na mesma.

A partir de experiências e conhecimentos, os indivíduos criam diversas políticas de grupo, que são implementadas em todas as áreas de uma empresa. Essas políticas não são estruturalmente criadas para atender a todas as áreas e suas particularidades, o que influencia diretamente nas relações sociais que se estabelecem no trabalho. Algumas políticas são criadas sem pensar na importância devida, o que acaba afetando o trabalho.

Dejours (2007) faz importantes inferências a respeito deste comportamento:

Não estão em questão a competência e habilidade. Porém, mesmo quando o trabalhador sabe o que deve fazer, não pode fazê-lo porque o impedem as pressões sociais do trabalho. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonham informações, prejudicando assim a cooperação e etc. (DEJOURS, 2007, p. 31).

A partir de vários questionamentos apresentados que envolvem subjetividade e tomada de decisão, as implicações apresentadas neste estudo são de como a organização pode afetar na vida do trabalhador e como isso poderia ser diminuído.

A reflexão sobre estas questões levou a estabelecer um problema que servisse de base para a iniciação de uma pesquisa. De que forma as decisões organizacionais podem influenciar na subjetividade do trabalhador e no seu desenvolvimento, tanto pessoal como no trabalho? Como estruturar políticas que possam atender as expectativas dos indivíduos e como os mesmos podem participar das decisões de forma que os impactos em sua vida sejam diminuídos?

## **2. OBJETIVO GERAL**

Compreender os aspectos envolvidos na subjetividade do trabalho, na tentativa de auxiliar na gestão organizacional, buscando elucidar de que forma a tomada de decisão por parte de gestores pode influenciar na subjetividade do trabalhador e de como estes fatores podem afetar no desempenho dos mesmos no trabalho.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e analisar os tipos de tomada de decisão que possam impactar na subjetividade do trabalhador.
- Analisar de que forma a dinâmica do trabalho pode afetar na subjetividade do trabalhador.
- Analisar a partir dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, de que forma as organizações podem levar em consideração a subjetividade do trabalhador na tomada de decisão organizacional.

### **3. JUSTIFICATIVA**

O contexto organizacional apresenta nos tempos atuais uma grande competitividade no trabalho, onde cada vez mais as pessoas necessitam tomar decisões mais rápidas e consistentes, tendo uma visão global dos aspectos que serão afetados. A preocupação da organização é que a cada decisão tomada os resultados sejam alcançados, porém tais decisões têm relevante participação no desempenho de cada profissional.

A pesquisa justifica-se a partir da perspectiva de gerar informações e conhecimentos, que possam fundamentar um modelo de gestão e tomada de decisão diferente, que possa agregar valor para a organização e também para os trabalhadores, gerando uma importante base de dados capazes de apoiar ações efetivas e preventivas para uma melhoria substancial nos processos e relações organizacionais.

## **4. METODOLOGIA**

Segundo Lakatos (1991), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Portanto, os autores transmitem a visão de ser a pesquisa um certo tipo de investigação.

Por meio dos métodos de pesquisas, as investigações que compõem este trabalho podem ser caracterizadas inicialmente por uma pesquisa bibliográfica seguida de um trabalho de campo, de caráter quantitativo, realizado através de questionário estruturado e aprovado.

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, usando para isso recursos de técnicas estatísticas (SILVA, MENEZES, 2001, p. 20). Este estudo pode ser descrito como um estudo de campo, visto que irá investigar uma amostra representativa voltada para o objeto de pesquisa proposto, levando em consideração que os profissionais que serão avaliados possuem um nível de formação homogêneo, porém com características pessoais e profissionais heterogêneas.

Também trata-se de uma pesquisa descritiva, visto que irá descrever as características de uma determinada população, com o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, neste caso questionário, assumindo uma forma de levantamento (SILVA, MENEZES, 2001, p. 21).

### **4.1 Instrumento de Coleta de Dados e Amostra**

O questionário utilizado para a realização da pesquisa quantitativa foi uma adaptação do questionário utilizado pelo Professor Anderson de Souza Sant'anna, em sua tese de doutorado, com o título de "Competências individuais requeridas,

modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração”. Apenas as questões que poderão subsidiar esta pesquisa serão utilizadas, excluindo outras que não possam contribuir para o trabalho.

O instrumento é composto por questões que serão medidas em sua totalidade por escalas do tipo *Likert*. As pessoas que irão responder ao questionário especificam seu nível de concordância com uma afirmação, que pode ser uma resposta negativa ou positiva para cada pergunta.

Cabe salientar que para a composição da amostra, foram considerados 45 alunos dos Cursos de Especialização em Gestão Estratégica no nível de Pós-Graduação "Lato Sensu", do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), das ênfases de Gestão de Pessoas e Gestão de Negócios. A escolha deste público se deu a partir da inserção dos mesmos no mercado de trabalho e por serem diretamente influenciados pelo objeto específico da pesquisa que foi realizada. As orientações metodológicas descritas definirão a estrutura do presente trabalho e atuarão como norteadoras dos procedimentos observados para seu desenvolvimento.

## **4.2 Questionário**

O questionário é formado por 5 blocos de questões, que investigam as percepções correspondentes as variáveis estudadas pelo professor Anderson Santana, que são Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho. O questionário é composto por escalas de respostas de 11 (onze) pontos.

Para aplicação do questionário na realidade proposta por este trabalho, as questões do Bloco I que verificam o grau de Competências Individuais Requeridas nas organizações, foram substituídas por questões relacionadas a subjetividade e decisões administrativas. As questões inseridas abordaram aspectos relacionados a decisão na organização e de que forma as mesmas influenciam na atividade

realizada pelo trabalhador.

No Bloco II as questões que são tratadas estão relacionadas com Modernidade Organizacional. As questões 2.3, 2.10, 2.14, 2.15, 2.16, 2.18, 2.19, 2.20 e 2.21, não serão consideradas por tratarem de assuntos que não estão diretamente ligados a pesquisa deste trabalho.

Os Blocos III e IV, possui questões relacionadas a Satisfação no e com o trabalho e serão utilizadas, visto que são situações influenciadas pelo envolvimento das pessoas com as decisões na organização e de como isso as afeta de alguma forma.

O Bloco V apresenta questões que visam descrever o perfil demográfico e profissional dos respondentes.

#### **4.3 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados foi quantitativo, sendo eles tabulados em planilha eletrônica de *Excel*. O tratamento estatístico foi realizado diretamente a partir das informações geradas no *Excel*. Para a realização das análises dos dados, foram utilizadas as pontuações médias de cada resposta do questionário, juntamente com a menor e maior nota de cada um deles. A pontuação média foi utilizada para buscar onde se concentram os dados da cada uma das perguntas e as notas menores e maiores, foram levantadas a fim de verificarmos a discrepância de percepção.

A partir da análise estatística, as evidências de comportamento que foram procuradas voltam-se para as influências da organização no trabalho do indivíduo, de forma a notar em que grau tais aspectos são colocados por cada um dos questionários respondidos e correlacionando-os com os fatores de satisfação no trabalho. Estas notas foram traduzidas para uma análise de conceitos, transformando-se também em uma análise qualitativa da informação.



## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico que será apresentado a seguir é composto de 03 (três) partes. No primeiro momento iremos abordar a tomada de decisão e sua influência no comportamento administrativo, principalmente tendo como base os estudos de Simon (1965). Ainda, serão apresentadas as etapas de tomada de decisão da forma racional, a partir da contribuição de diversos autores.

No segundo momento entraremos na subjetividade do trabalho e na sua evolução histórica a partir das contribuições da psicologia e também de sua introdução na organização e de como ela afeta o desenvolvimento do indivíduo no trabalho e em sua vida pessoal.

Depois de levantadas teorias da tomada de decisão e da subjetividade, vamos apresentar o que já é estudado a partir da influência da organização na subjetividade do trabalhador, que será o maior embasamento teórico para o entendimento e compreensão da análise que será realizada.

### **5.1 Tomada de Decisão e Comportamento Administrativo**

Todos os processos organizacionais que possam influir no comportamento individual, envolvem tomada de decisão, sejam elas objetivas e estruturadas ou aleatórias. Para o alcance de objetivos, a decisão na organização recai sobre as pessoas e a probabilidade que o comandante tem de influenciar resultado, depende diretamente da direção que poderá se imprimir neste processo (SIMON, 1965).

Segundo Certo (2003) a tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa para atingir os objetivos. Dentro deste contexto, podemos afirmar que trata-se de uma definição entre duas ou mais escolhas apresentadas por uma situação.

Ainda dentro do contexto inicial, Simon (1965) afirma que as decisões tendem a ser tomadas, por conseguinte, em termos daqueles objetivos de nível mais elevado e que sejam operacionais, isto é, dos objetivos mais gerais aos quais se pode relacionar a ação de maneira claramente definida.

Para Simon (1965) os objetivos operacionais são o núcleo para a tomada de decisão, e serão o foco para as definições a serem realizadas. Robbins (2005) separa as decisões por nível hierárquico, onde altos executivos, executivos de nível médio e demais funcionários tomam decisões específicas de suas atribuições. As decisões requerem interpretação e avaliação de informações, onde os dados costumam vir de diversas fontes e precisam ser selecionados, processados e interpretados (ROBBINS, 2005).

Simon (1965) também descreve sobre a mesma questão, onde o processo decisório racional envolve a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar. A partir destas conclusões, podemos afirmar que a tomada de decisão é a escolha feita a partir de possibilidades ou alternativas, que devem levar em consideração os efeitos futuros da opção que será escolhida.

### **5.1.1 Etapas do Processo de Tomada de Decisão**

Alguns autores traçam uma percepção de que uma decisão é tomada sempre que ocorre um problema. Para Robbins (2005) existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável, que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. Gomes, Gomes, Almeida (2006) afirma que, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar e temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente o processo.

Alguns autores apresentam que a melhor forma de tomada de decisão é realizada por etapas. Todas as definições apresentam conceitos bem alinhados apresentando

poucas diferenças. Para Certo (2003) o modelo de decisão deve seguir as seguintes etapas:

1. Identificar um problema existente;
2. Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
3. Selecionar a mais benéfica das alternativas;
4. Implementar a alternativa da escolha;
5. Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Robbins (2005) apresenta o modelo racional de tomada de decisão, contendo seis passos. Este modelo tem como passo inicial a definição do problema. Definido o problema, é preciso identificar os critérios para decisão e logo após isso deve-se atribuir pesos específicos a cada um destes critérios. A partir disto, desenvolvem-se alternativas, que são avaliadas e após isso há a escolha da melhor alternativa.

A diferença entre os dois modelos propostos, é que um apresenta etapas maiores, visando a resolução do problema e a avaliação da alternativa que foi escolhida, enquanto o outro, fica mais ligado ao processo da avaliação completa das alternativas para a melhor tomada de decisão, não levando em consideração sua implementação e retorno sobre o andamento do processo.

Os modelos de decisão de Auren Uris (1989) citado por Gomes, Gomes, Almeida (2006) apresentam as junções entre os modelos citados anteriormente de Robbins e Certo. O modelo apresenta seis etapas, iniciando pela (1) análise e identificação do problema. Após o passo inicial há o (2) desenvolvimento de alternativas que possa dar solução para o problema proposto e a (3) comparação entre cada uma delas. Depois de comparadas é preciso (4) classificar os riscos de cada uma das alternativas, tentando combinar o grau de risco da alternativa com os objetivos a serem alcançados. Uma vez classificada, ocorre a (5) escolha da melhor alternativa e sua (6) execução e avaliação.

Diversos autores apresentam modelos de tomada de decisão, porém com definições bem próximas as apresentadas anteriormente, onde alguns modelos possuem

maiores tendências a avaliação de alternativas e outros com abordagens mais gerais, enfocando também a aplicação e avaliação.

Considerando ainda a tomada de decisão e suas etapas para o alcance de resultados, temos que ponderar os estilos de decisões individuais que podem influenciar todo o processo de análise de alternativas e as devidas decisões. Sobre escolhas e comportamento, Simon (1965) afirma que:

Todo comportamento envolve seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para a o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade (SIMON, 1965, p. 4).

Robbins (2005) identifica quatro abordagens diferentes, levando em consideração as diferenças individuais. O estilo analítico precisa de mais informações para a decisão, tornando-se mais cuidadoso, diferente do estilo diretivo que toma decisões mais rápidas, com o mínimo de informações. O estilo conceitual tem visão ampla das questões, com visão criativa e de longo prazo. Fechando os estilos, o comportamental preocupa-se com as pessoas da organização, com foco no curto prazo e buscam evitar conflitos.

Na maioria dos casos é impossível para aqueles que tomam decisões saber exatamente quais as futuras consequências da implementação de uma alternativa (CERTO, 2003, p. 135). Segundo Certo (2003) há três condições pelas quais as decisões são tomadas. A primeira condição é de certeza total, onde as pessoas que tomam as decisões sabem com exatidão os resultados que serão alcançados com a alternativa escolhida. A segunda condição é de incerteza total, onde não se tem absolutamente precisão alguma de o que irá ocorrer caso a opção escolhida seja implementada. A terceira condição é a de risco, onde se têm apenas informações suficientes sobre o resultado que cada escolha pode proporcionar.

Gomes, Gomes, Almeida (2006) apresentam as mesmas três condições descritas por Certo (2003), colocando probabilidades de 0 (zero) a 100 (cem) em cada uma delas, porém acrescenta mais uma condição denominada de competição ou decisão

em condições de conflito, que ocorrerá quando as estratégias serão determinadas por ações de competidores.

Dadas as evidências sobre decisão é preciso considerar que em algumas situações as pessoas seguem o modelo de tomada de decisão racional, porém para a maioria torna-se uma exceção e não regra. As pessoas buscam soluções satisfatórias e não ótimas, incorporando vieses e preconceitos do processo decisório e confiam em sua intuição (ROBINNS, 2005).

### **5.1.2 Decisões administrativas e influências no comportamento humano**

O que é importante salientar dentro do contexto de tomada de decisões na organização é como todas as formas de decisão afetam as relações de trabalho que são desenvolvidas. Para Dejours (2004) as numerosas situações de controle e vigilância dos gestos, dos movimentos, dos modos operatórios e dos procedimentos são rigorosos, se não severos, sendo estes fatores importantes ligados a tomada de decisão na organização, conforme descrito no texto acima.

É notável que, nas organizações, qualquer escolha de determinadas ações, sejam elas conscientes ou inconscientes, influenciarão os membros que fazem parte da decisão. Para Simon (1965) as decisões na organização influenciam os indivíduos em cinco aspectos.

Primeiramente na divisão do trabalho e na atribuição de funções, controlando o indivíduo para a realização de apenas uma tarefa. Segundo, estabelece padrões de desempenho, delimitando a atuação de uma maneira. Terceiro, as decisões são de cima para baixo, estabelecendo autoridade e influência. Quarto, a comunicação flui em todas as direções, dando base para a tomada de decisão e por último, a organização treina e doutrina, injetando no sistema nervoso dos membros os critérios de decisão que deseja empregar.

Como face a estas considerações é preciso pensar de que forma o individuo aceita esta decisão e como isso pode afetar na sua subjetividade. Assim, no capítulo a seguir, será possível identificar as razões que influenciam a subjetividade do trabalhador na organização e de que forma isso está instaurado no contexto organizacional.

## 5.2 Subjetividade na organização

O sujeito e os aspectos individuais que o envolvem, são estudados por diversas áreas do conhecimento, como a Filosofia, através da Antropologia Filosófica, Sociologia e a Psicologia, cada uma contribuindo na formação do conceito de subjetividade, através de estudos os quais o que para cada uma destas áreas possuía maior relevância.

Ferreira (apud Goulart 2007) afirma que em sentido amplo, subjetividade é tudo que está relacionado ao sujeito. A Epistemologia, que é considerada o cerne da filosofia, já discutia todos os problemas que permeiam o processo de produção de conhecimento, que alguma vezes privilegia o sujeito e em outras o objeto.

Goulart (2007) cita Figueiredo (1992) ao afirmar que este fez uma análise detalhada de quatro séculos de subjetivação, apresentando as diversas concepções de psicologia desde o final do século XV até 1900. O subjetivismo no trabalho foi mais valorizado a partir do liberalismo onde houve uma reação aos valores advindos das relações sociais de produção, que uniram geograficamente indivíduos e separam uns dos outros pela desintegração dos laços sociais (GOULART, 2007, p. 17).

A discussão sobre subjetividade do trabalhador avança a séculos, dentro dos conceitos do liberalismo, a partir das contribuições de Locke e também do Iluminismo, sendo estes naturalmente grandes defensores dos direitos do cidadão. O liberalismo defendia a individualidade garantida pelo Estado, que assegurava os interesses da sociedade contra abusos de poder. O iluminismo também pregava a liberdade individual, mesmo que para apenas uma parte da sociedade.

Outros aspectos da subjetividade também são muito explorados pela perspectiva da psicanálise e da psicologia sócio-histórica. Segundo Goulart (2007) o maior expoente desta vertente é Freud. A teoria psicanalítica de Freud sugeria duas abordagens do aparelho psíquico, a primeira apresentava três vertentes, o consciente, o subconsciente e o inconsciente, onde os estados psíquicos se manifestam em uma destas três formas, de acordo com as experiências vividas. A

segunda abordagem é da dinâmica do aparelho psíquico, apresentando três sistemas de funcionamento da mente, sendo eles, id, ego e superego.

O id são os instintos pulsionais inconscientes, movido pelo prazer. O ego são as forças inconscientes de encontro com as limitações da realidade, movido pela realidade das ações e pela lógica. O superego é a absorção dos valores dos pais e da sociedade, na formação da moral e consciência humana.

Ainda de acordo com essa autora, a teoria psicanalítica busca sentidos na experiência histórica individual, através do que o sujeito expressa por seus atos e fala, e também de quando se silencia. Este aspecto que se encontra silenciado no “não discurso” é que representa o aspecto mais relevante da subjetividade.

Evoluindo a partir das contribuições históricas, a subjetividade apresenta muitos significados. Para Ferreira (apud Lima 2007), subjetividade significa tudo aquilo que é relativo ao sujeito, porém trata-se ainda de um conceito controverso:

Envolve a interpretação da natureza humana pelo próprio homem seguindo primas pessoais, logo, subjetivos, como a própria denominação sugere. Até aqui, entende-se subjetivo como individual, pessoal, particular, relativo ao sujeito, existente no sujeito e passado unicamente no espírito de uma pessoa (LIMA, 2007, p. 157 apud FERREIRA).

Vergara e Davel (2007) apresentam o pensamento filosófico-grego onde a subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu. Para Lima (2007), a subjetividade individual corresponde à representação de processos e formas de organização subjetiva dos indivíduos concretos.

Começando a inserir o conceito de subjetividade na organização, que é nosso objetivo, é possível perceber que há grande interferência da organização no sujeito, visto que esta tende a ocupar um lugar central na vida do indivíduo. Codo (1993) cita que para a psicanálise o trabalho é como tortura, assim, quando submetido à tortura, aparece como sintoma de morte, embora ainda seja concebido como promotor da humanidade.



Para Goulart (2007) as relações entre sujeito e a organização tem constituído objeto de diferentes abordagens, onde adeptos da teoria de relações humanas pretendem compreender esta relação em termos de coesão grupal e relações interpessoais. A psicologia sócio-histórica focaliza principalmente as condições de existência, o aspecto econômico como fator que pode determinar o que há de relacionado entre subjetividade e organização.

Segundo Heloani (2003) todas as singularidades constantes nas formas de manipulação da subjetividade do trabalhador, ocorridas nos diferentes períodos da evolução histórica da administração, influenciam naquilo que é inerente à condição humana, que o que diferencia dos outros seres vivos, que é sua própria capacidade de perceber o mundo, sua própria subjetividade.

A análise daquilo que significa trabalho sobre a ótica da subjetividade levará em consideração que dispositivos que influenciam esta questão são construídos e influenciados constantemente.

Dejours (1997) procura explicar a concepção do homem que trabalha, como indivíduo e também inserido no processo coletivo, apresentando diversos fatores que influenciam esta dinâmica. Para Dejours (1997) toda esta subjetividade esta ligada a inteligência prática, que seria capacidade de inovar, a visibilidade, a confiança, as formas de julgamento do trabalho, seja como utilidade ou beleza, o reconhecimento, arbitragem e cooperação, a capacidade de formular opiniões e arbitrar decisões e a própria prática de trabalho.

Como afirma Goulart (2007) o trabalho desempenha na vida das pessoas papel relevante, e a organização é onde se realiza o trabalho. Este processo desenvolve a consciência social e a de si próprio. O trabalho para constituir o sujeito e a subjetividade do mesmo, necessita que a organização ofereça condições para isso, desenvolvendo pessoas, criando espaço para discussão buscando a melhor maneira de compatibilizar objetivos pessoais e metas organizacionais.

As organizações enquanto apenas preocupadas com a produção e as formas de alcançar a máxima produtividade, não levam em consideração o ser humano e suas

relações sociais. As alterações enfrentadas nos modos de produção e nas relações organizacionais, influenciam no espaço de desenvolvimento e consciência do trabalhador o que acaba atrapalhando suas individualidades.

Heloani (2003) afirma que a individualização do trabalhador, que mina suas relações sociais, se tornou a melhor forma de manipular a subjetividade do indivíduo. Isso ocorre devido a intensificação do trabalho, a perda de proteção e garantia do trabalho para outros trabalhadores e por último pelo desemprego.

Para Lima (2007) apud Goulart (2007) as empresas e suas configurações estão em constante mudança de identidade e cultura, o trabalhador é forçado a se adaptar para sobreviver, pois também altera sentimentos e expressões relacionadas ao trabalho. Vergara e Davel (2007) consideram que as organizações devem considerar a subjetividade, pois as pessoas estão em permanente ação e interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamento não verbais.

Há uma clareza em todas as teorias apresentadas de que é importante reafirmar o papel da pessoa e todas as suas contribuições e experiências, pois todo e qualquer fenômeno que ocorra na organização influencia em sua subjetividade.

A partir das teorias apresentadas nos estudos do processo decisório e subjetividade, é importante abordar o que já é apresentado pelos autores nas contribuições sobre a influência da tomada de decisão por parte da organização na subjetividade do trabalhador.

### **5.3 Relações de trabalho, decisões administrativas e suas influências na subjetividade do trabalhador**

Apresentadas as teorias de decisão na organização e subjetividade do trabalhador, este capítulo tem o intuito de demonstrar de que forma estes aspectos se transpõem nas empresas e quais as ocorrências mais visíveis que podem ocasionar aos trabalhadores.

O foco que deve ser colocado em questão é como as decisões organizacionais que caracterizam o trabalho, levam em conta os elementos que compõem a vida do trabalhador e o cotidiano de trabalho, onde a subjetividade se constrói e é influenciado mutuamente. As relações e a organização do trabalho só podem ser percebidas, mantidas ou transformadas a partir da subjetividade do trabalhador (LIMA, 2007, p. 163).

Levando em consideração estes aspectos atribui-se que parte do comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado, isto é, orientado no sentido de metas e objetivos. Segundo Simon (1965) a organização retira de seus membros a faculdade de decidir independentemente e substitui por um processo decisório próprio.

As decisões que a organização toma para seus funcionários vão desde a especificação de suas funções ao estabelecer deveres, também no âmbito da autoridade, ao apontar quem pode tomar decisão para outros indivíduos e até aos direitos que afetam a sua faculdade de agir (SIMON, 1965, p. 10). A partir disso, há uma relação entre indivíduo e organização que produz efeitos sistêmicos em toda teia de relação formada socialmente.

É preciso considerar toda a ligação que o homem possui com a organização durante toda a sua vida, desde os aspectos de relações sociais como também de aceitação e condições de vida. Para Tannenbaun (1975), as motivações, aspirações, o *modus vivendi*, estão estreitamente ligados as organizações as quais participa. O homem assimila a qualidade como membro da organização, mas paga altos preços pelos benefícios desta vida.

Neste caso, podemos transformar a idéia de tomada de decisão por parte das empresas, como forma de controle do indivíduo. Compete a função de controle, estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização (TANNENBAUN, 1975, p. 16). Seria o processo onde as organizações determinam e intencionalmente afetam o comportamento de uma pessoa.

O controle organizacional pode ser tratado também como influência na organização. Simon (1965) afirma que tais influências são pautadas em duas categorias, onde principalmente em uma delas, é abordada a formação do empregado de linha em atitudes, hábitos, e de um estado de espírito que o levem a tomar decisões consideradas vantajosas para a organização. Com freqüência, esta influência apenas será adquirida a partir de treinamentos, onde o funcionário irá aprender as lealdades organizativas e terá criado uma preocupação com a eficiência.

Estes comportamentos são controlados e definidos dentro da organização de modo que os indivíduos dependam, obedeçam e se subordinem ao seu chefe, tendo como consequência o pouquíssimo controle dos próprios indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho (ARGYRIS, 1969, p. 74).

Sobre essas condições a subjetividade é transformada em um objeto, em um “sujeito-objeto”, que funciona para auto-afirmação e a reprodução de uma força estranha. O indivíduo chega a auto-alienar suas suas possibilidades mais próprias, vendendo por exemplo, sua força de trabalho sob condições impostas (ANTUNES, 2004, p. 350).

Todas estas decisões sobre a forma de trabalho e as influências e controles sobre o indivíduo na organização, levam ao sofrimento no trabalho. Para Dejours (2007), um dos indicadores deste fato é a irreduzível defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. A organização do trabalho é aparente na divisão de tarefas, nos ritmos que são impostos, nos modos operatórios prescritos e na divisão dos homens para garantir a divisão das tarefas.

Ainda segundo Argyris (1969), a impossibilidade de acesso ao planejamento retira dos empregados aspectos relacionados a sua própria vida profissional, ocasionando perda de comando sobre o ambiente de trabalho e a falta de participação tende a levar o empregado a sentir-se psicologicamente frustrado.

A partir disso, o trabalhador encontra formas de manifestar toda a sua insatisfação e revolta, através por exemplo, de absenteísmo, de falhas deliberadas nos produtos ou máquinas e de procedimentos equivocados ou excessivamente corretos (LIMA, 2007, p. 168).

Neste sentido, é preciso refletir sobre quais são os reais motivos pelos quais os indivíduos aceitam estas influências da organização. A partir disso temos que levantar a relação entre a motivação pessoal e os objetivos que orientam a organização. Retirando as formas de motivação materiais que se remetem a boa remuneração, benefícios, segurança no trabalho é preciso aumentar ainda mais o escopo de atuação junto ao indivíduo. Segundo Dejours (1997) conhecer os fenômenos subjetivos envolvidos em um coletivo envolve compreender sua “atividade subjetivante”.

Requer a análise da dinâmica implícita de seu uso, com compromissos cognitivos e psíquicos, para enfrentar o real trabalho, de forma a analisar como se manifesta nas condutas, nos modos operatórios e nos juízos elaborados pelo que o sujeito trabalha (BOUYER, BARBOSA, 2010, p. 50). Complementado, Enriquez (1995) apud (Bouyer e Barbosa 2010) afirma que a atividade subjetivante envolve a inteligência do corpo, cujo uso escapa do agente, porém emerge em condições de discussão em grupos. As dificuldades apresentadas nas atividades de trabalho evoluem na direção das tarefas imateriais, isto é, quando não há mais produção de objetos materiais, como em atividades ditas de serviços, onde a efetividade do trabalho é invisível. A inteligência do trabalho é essencialmente a inteligência do corpo (DEJOURS, 2004, p. 30).

Estes componentes devem ser estudados e compreendidos no próprio local, a partir de compartilhamento de experiências intersubjetivas, como valores, emoções, mecanismos de defesas que ficam implícitos apenas na ação de trabalho. Bouyer e

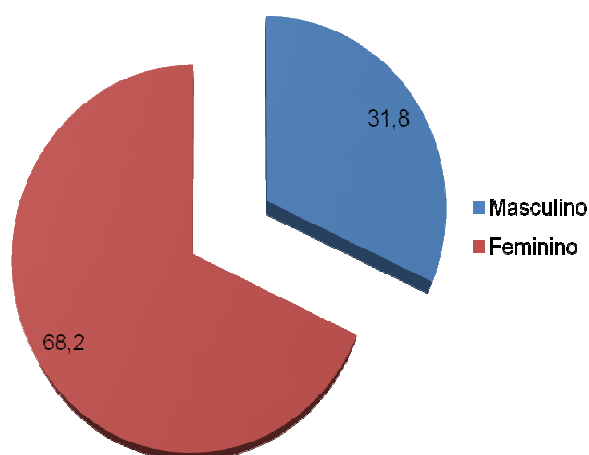
Barbosa (2010) apontam que tais aspectos devem ser levantados para que os agentes verbalizem suas experiências sobre o que se passa, na decorrência de algum evento.

Os estudos de Bouyer e Barbosa (2010) são no campo da segurança do trabalho, porém permitem constatar que a dimensão da subjetividade, aliada a mudanças organizacionais, nas condições e nos processos de trabalho, junto a um maior grau de autonomia concedido a trabalhadores, que passam a propor maiores modificações na concepção e realização do trabalho, permitem inferir que a medida que novas formas de trabalho são consideradas e aspectos mais humanizados são levantados para a realização do trabalho, fazem pensar que a atuação e interação das pessoas na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa (DAVEL, VERGARA, 2007, p. 50).

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

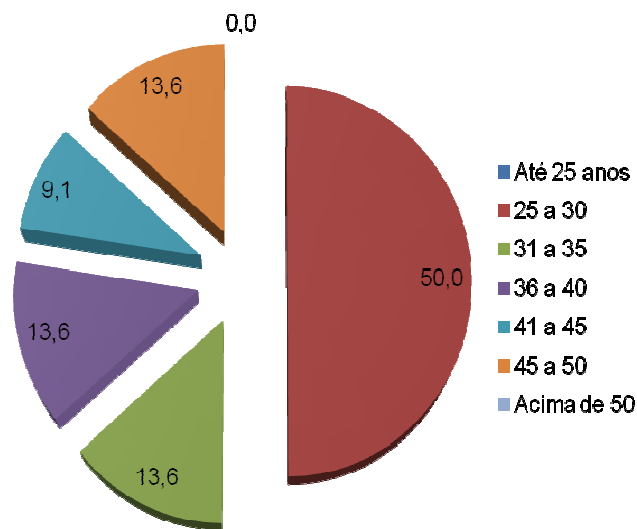
Neste capítulo apresenta-se um perfil do público alvo pesquisado quanto a algumas variáveis pessoais e organizacionais. A pesquisa foi realizada junto há uma amostra de 22 profissionais, alunos da pós graduação da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), dos cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Negócios.

Dentre os profissionais pesquisados há uma predominância de pessoas do sexo feminino (68,2%) com relação a pessoas do sexo masculino (31,8%), isto ocorre devido ao grande número de mulheres no curso de Gestão de Pessoas (GRAF. 1).



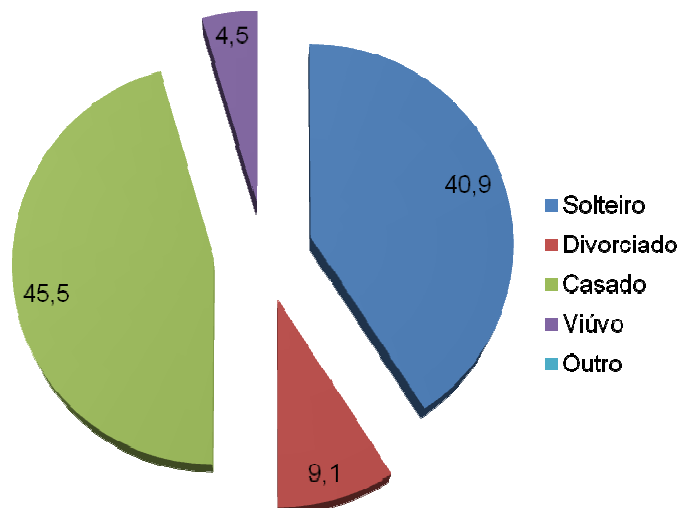
**GRÁFICO 1** – Distribuição de entrevistados quanto ao sexo  
Fonte – Dados da pesquisa

Quanto a faixa etária, há um grande número de pessoas jovens (50% com idade entre 21 e 25 anos e 13,6% entre 31 e 35 anos). Com idade entre 36 e 45 anos foram identificados 22,7% e acima de 45 anos apenas 13,6% (GRAF. 2).



**GRÁFICO 2** – Distribuição de entrevistados quanto à faixa etária  
 Fonte – Dados da pesquisa

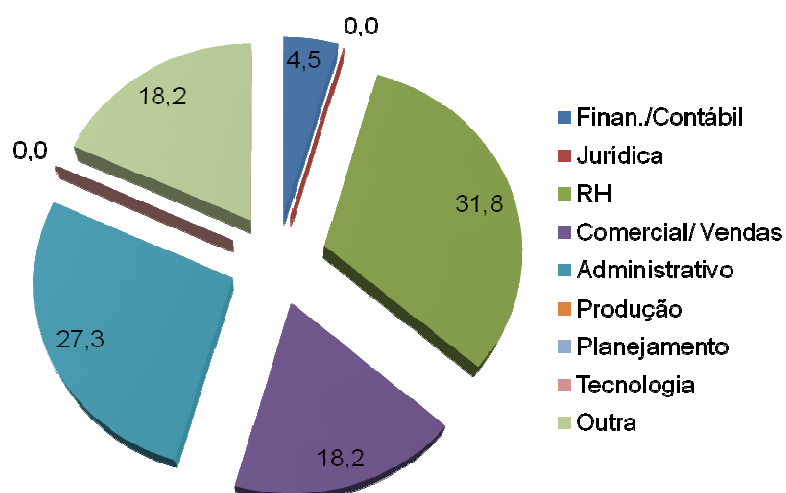
Com relação ao quesito estado civil (GRAF. 3), há um equilíbrio entre indivíduos casados (45,5%) e solteiros (40,95), sendo os demais representados por divorciados (9,1%) e viúvos (4,5%).



**GRÁFICO 3** – Distribuição de entrevistados quanto ao estado civil  
 Fonte – Dados da pesquisa

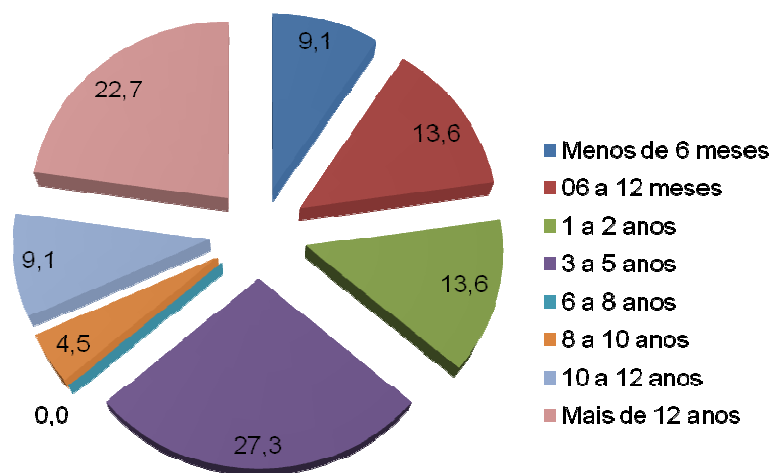


Quanto a área de atuação dos alunos pesquisados (GRAF. 4), há um equilíbrio entre profissionais da área Administrativa (27,3%) e da área de Recursos Humanos (31,8%), sendo dos demais representados pelas áreas Financeira e Contábil (4,5%), Comercial e Vendas (18,2%) e demais áreas não especificadas com (18,2%).



**GRÁFICO 4** – Distribuição de entrevistados quanto à área de atuação  
Fonte – Dados da pesquisa

O item relação tempo de trabalho na sua função atual (GRAF. 5) apresentou um resultado bastante significativo para o item de 8 a mais de 12 anos (36,4%), demonstrando total adequação de alguns profissionais na área em que atuam nos últimos anos. O item de 3 a 5 anos (27,3%), apresentou um resultado bem elevado com relação aos outros itens. Os demais resultados apresentaram menos de 6 meses (9,1%), de 06 a 12 meses (13,6%) e de 1 a 2 anos (13,6%).



**GRÁFICO 5** – Distribuição de entrevistados quanto a tempo de trabalho na função atual  
 Fonte – Dados da pesquisa

No geral o perfil pesquisado demonstra profissionais jovens, em início de carreira, com uma predominância maior do sexo feminino, conforme explicado anteriormente. Um aspecto que deve ser levantado é o maior número de profissionais com mais de 08 anos de tempo de atuação na mesma área, apresentando contraste entre o maior número de jovens.

### 6.1 Análise das decisões organizacionais e formas de atuação no trabalho

Dentro os fatores analisados das decisões organizacionais e formas de trabalho, há uma variação grande nos perfis analisados (TAB.1). Nos aspectos que avaliam as decisões organizacionais as maiores médias foram alcançadas nos itens 1.7 e 1.8, demonstrando que as condições de trabalho fornecidas pela organização facilitam a forma de atuação no trabalho e que a empresa deve alinhar com seus profissionais a forma de realização do trabalho, abrindo espaço para discussões.

É importante ressaltar o quanto os itens 1.9 e 1.10, influenciam na contribuição do profissional para a organização, pois avaliam como aspectos da decisão administrativa afetam o trabalho desenvolvido.

Sobre as formas de realização do trabalho, o item 1.3 demonstra total percepção dos avaliados quanto a aplicação de forma de realização do trabalho. Os itens 1.4 e 1.5 estão alinhados de forma que ao mesmo tempo em que para a realização das funções é importante o repasse de informações da empresa, é relevante que os jeitos pessoais atuem na forma de realização do trabalho.

**TABELA 1**  
Decisões Organizacionais e Forma de Atuação no Trabalho

<b>Decisões Organizacionais e Forma de Atuação no Trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Menor</b>	<b>Maior</b>
1.1 - Quando começou a trabalhar na sua função, recebeu alguma instrução para realização do trabalho.	4,5	0	10
1.2 - No exercício de sua função, as instruções dadas para a realização do seu trabalho, influenciam seu jeito de realizar suas tarefas	5,7	0	10
1.3 - Para você, há apenas um jeito de trabalhar em cada função	1,0	0	4
1.4 - Seus jeitos pessoais são levados em consideração para realizar sua função	6,4	0	10
1.5 - Para a realização de suas funções é importante o repasse de instruções por parte da empresa	7,0	2	9
1.6 - As instruções passadas para a realização do seu trabalho são suficientes para sua atuação	5,1	0	9
1.7 - Suas condições de trabalho (estrutura e clima organizacional) facilitam a realização do mesmo	6,2	2	10
1.8 - A empresa deveria discutir com os trabalhadores sobre a forma de realização do trabalho, abrindo espaço para ouvir suas opiniões	8,4	3	10
1.9 - As decisões tomadas pelos seus superiores com relação a sua atuação têm a sua participação	4,6	0	9
1.10 - As decisões tomada pelos seus superiores influenciam no seu comportamento no trabalho e na sua vida pessoal	5,9	1	10

FONTE - Dados da pesquisa

## **6.2 Análise das políticas e práticas de gestão**

De um modo geral as avaliações das políticas e práticas de gestão, apresentam uma média baixa para os aspectos avaliados (4,4). Os itens 2.4, 2.5, 2.6 e 2.7 são os que demonstram menores valores, possibilitando uma análise com relação a tomada de decisão nas organizações, de que aparentemente as decisões administrativas não levam em consideração as opiniões das pessoas que estão envolvidas nos processos de trabalho, aspecto que é representado pela pouca autonomia na tomada de decisão e pela centralização do processo decisório.

Os profissionais também têm uma percepção de que nas organizações em que atuam não há estímulos para que as pessoas estejam atualizadas e também não há incentivo a aprendizagem contínua, conforme os resultados dos itens 2.9, 2.10 e 2.11.

As demais respostas quanto a práticas e políticas de recursos humanos apresentam características que demonstram um equilíbrio entre os fatores, representando que tais fatores são mais desenvolvidos em algumas organizações do que em outras (TAB.2).

**TABELA 2**  
Políticas e Práticas de Gestão da Organização

<b>Políticas e Práticas de Gestão da Organização</b>	<b>Média</b>	<b>Menor</b>	<b>Maior</b>
2.1 - A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	5,6	1	9
2.2 - O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	4,9	0	9
2.3 - Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	5,0	0	9
2.4 - Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	3,9	1	9
2.5 - No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização é democrático	3,9	0	9
2.6 - O processo decisório na organização é descentralizado	2,5	0	8
2.7 - A organização favorece a autonomia para tomar decisões	3,3	0	7
2.8 - De modo geral, os empregados sabem o que deve fazer para colaborar com os objetivos da organização	5,7	0	10
2.9 - As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	4,0	0	9
2.10 - As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem atualizadas e informadas	3,5	0	9
2.11 - As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam as pessoas a se preocuparem com aprendizagem contínua	3,9	0	9
2.12 - A organização admite a diversidade de comportamento e respeita as diferenças individuais	5,5	1	10
2.13 - O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	5,7	1	9

FONTE - Dada da pesquisa

### **6.3 Análise com relação à realização do trabalho**

Quanto a realização do trabalho, as médias apresentam equilíbrio (TAB. 3). Os itens 3.2 e 3.5 apresentam maiores médias, demonstrando que o próprio trabalho pode

dar retorno sobre a forma de atuação e ao mesmo tempo dar oportunidade de realização do mesmo com desenvoltura.

Os demais itens apresentam posições antagônicas com relação a retorno dos superiores quanto à realização do trabalho e do desempenho, isso é visualizado pelas médias dos itens 3.3 e 3.4. Ao mesmo tempo o item 3.1 apresenta equilíbrio com relação à complexidade no trabalho que é realizado.

**TABELA 3**  
Relação com o Trabalho

<b>Relação com o trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Menor</b>	<b>Maior</b>
3.1 - Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas de alto nível	5,5	0	10
3.2 - A simples execução de tarefas do meu trabalho oferece oportunidades de feedbacks para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não	6,0	0	10
3.3 - Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho	5,8	1	10
3.4 - Comumente os meus superiores quase nunca me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	5,7	1	10
3.5 - Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	6,4	2	10

FONTE - Dados da pesquisa

#### **6.4 Análise dos sentimentos resultantes do trabalho**

O item que avalia os fatores resultantes do trabalho (TAB. 4) apresentou resultados que demonstram satisfação com a liberdade de pensamento e com a oportunidade de ajuda a outras pessoas, conforme os itens 4.2 e 4.3.

Porém, os aspectos que avaliam relacionamento, feedback, comunicação e as mudanças na organização em que atuam (itens 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7), apresentam resultados insatisfatórios, remetendo a uma posição de decisão organizacional mais centralizada, dando ênfase a avaliação dada ao item 2.5, com relação às políticas e práticas de gestão.

Os itens 4.1, 4.8, 4.9 e 4.10 apresentam um equilíbrio nos resultados, com relação aos aspectos de possibilidade para crescimento profissional, participação nas decisões e aplicação de conhecimentos adquiridos no dia-a-dia.

**TABELA 4**  
Sentimentos Resultantes do Trabalho

Sentimentos Resultantes do Trabalho	Média	Menor	Maior
4.1 - A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho	5,3	0	9
4.2 - A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho	6,6	2	10
4.3 - A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	7,6	5	10
4.4 - As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	4,7	2	9
4.5 - A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	4,6	0	10
4.6 - O modo como os conflitos são resolvidos na organização	4,5	0	9
4.7 - A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	4,0	1	8
4.8 - O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	5,2	1	10
4.9 - O volume de trabalho que eu tenho que realizar	5,2	0	10
4.10 - O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	5,1	0	9

FONTE - Dados da pesquisa

Os dados da levantados apresentaram algumas constatações com relação à fonte da pesquisa, principalmente naquelas perguntas onde a tomada de decisão na organização é apresentada. Tais constatações serão apresentadas nas conclusões a seguir.

## 7. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Antes da apresentação dos resultados e conclusões da pesquisa, é importante destacar que todas as análises realizadas foram feitas apenas através de planilha eletrônica do *Excel*, podendo apresentar poucas informações estatísticas para o resultado da pesquisa, porém esta forma foi possível e adequada, devido ao número reduzido de alunos da pós-graduação que responderam ao questionário.

Tais resultados apresentam a percepção apenas do público estudado na pesquisa, que apresentava características com tendências mais homogêneas, mesmo apresentando pessoas de diversas áreas.

Justamente pelo grupo pesquisado não ter apresentado um número muito expressivo de pessoas como também pela sua homogeneidade nas características, tal estudo tende a ter algumas limitações quanto aos resultados apresentados.

Quanto aos resultados obtidos pela pesquisa, o grupo pesquisado tem predominância feminina e com uma grande quantidade de profissionais mais jovens, porém uma grande porcentagem de profissionais apresenta mais de 05 anos de trabalho na mesma área de atuação. Este fator contribui ainda mais para verificar as questões que possam influenciar no modo como a organização participa e contribuiu para a satisfação no trabalho destes profissionais.

A partir dos dados levantados nos fatores de decisões organizacionais e formas de atuação no trabalho, o público pesquisado tem consciência de que para o desenvolvimento do seu trabalho na organização seu jeito pessoal deve ser levado em consideração. Porém, as decisões organizacionais que envolvem a forma de atuação do profissional não envolvem na maioria dos casos a participação de quem realiza a tarefa. E como demonstrado pelos resultados da pesquisa, a tomada de decisão na organização é fator preponderante para influenciar também a vida pessoal.



Os fatores que complementam e reforçam as questões levantadas acima, aparecem nos comportamentos avaliados nas práticas e políticas de gestão da organização, onde os aspectos relacionados à tomada de decisão na organização apresentam resultados que remetem a um processo centralizado, sem a participação dos profissionais envolvidos e ainda não há autonomia para os profissionais tomarem decisões.

Um fator não pesquisado que pode influenciar neste resultado é o nível hierárquico em que se encontram os profissionais pesquisados, visto que caso sejam níveis mais baixo, são suscetíveis a um maior número de decisões e com certeza sem possuírem nenhum poder argumentação.

Reforçando tais comportamentos organizacionais, incorpora-se a esta questão o fato de que os investimentos para que as pessoas estejam sempre atualizadas e bem informadas, em conjunto com as práticas que estimulem a aprendizagem contínua das pessoas não são questões desenvolvidas, o que diminui o envolvimento dos profissionais com a empresa, não ampliando seus conhecimentos de forma que proporcionem melhores resultados para organização.

Ao mesmo tempo em que não há grande participação dos profissionais nas definições de suas funções e nas decisões de seu trabalho, o mesmo proporciona oportunidade de independência na sua realização e feedback sobre como esta sendo realizado, porém não há muita abertura dos superiores junto aos profissionais para dar este feedback.

Os sentimentos gerados pelo trabalho seguem a mesma linha dos aspectos abordados na pesquisa, demonstrando que as diversas formas de decisões tomadas nas organizações, podem afetar diretamente na subjetividade do trabalhador, a partir do momento em que certos comportamentos adotados pela organização influenciam no envolvimento da pessoa com a organização, não apenas com relação a realização do trabalho, mas também com as práticas de gestão adotadas.

É perceptível que nas organizações onde há centralização da tomada de decisão por parte de poucas pessoas, falta de abertura no processo decisório e o não

envolvimento das pessoas nas decisões que envolvem o trabalho que realizam que há uma interferência destas situações no trabalho e na vida pessoal. A pesquisa não teve o intuito de verificar nenhum tipo de doença ou qualquer sentimento que possa ser levantado a partir destes aspectos, porém vários fatores levantados mostraram insatisfação do não envolvimento das pessoas em questões que são de interesse delas.

Mesmo apresentando baixos resultados com relação a participação nas decisões, as pessoas apresentam características de unicidade e humanização, tendo oportunidade de auxiliar outras pessoas na realização do trabalho.

Levantadas tais questões, é preciso entender que o envolvimento da pessoa nas decisões que influenciam seu trabalho é importante para o desenvolvimento de suas capacidades, bem como para sua vida pessoal. As formas e maneiras de trabalhar podem ser desenvolvidas e criadas por quem executa o trabalho, favorecendo para desenvolvimento da criatividade e da motivação.

De uma forma preliminar, o presente estudo buscou levantar subsídios das relações entre a organização e o profissional, no contexto que envolve o desenvolvimento do seu trabalho, proporcionando uma reflexão presente nas relações de trabalho existentes e de que forma tais condições possam ser alteradas ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento do trabalhador e para os resultados das organizações.

Mesmo considerando um campo de estudo bastante reduzido, sendo uma limitação deste estudo, é possível afirmar que o envolvimento entre tomada de decisão e a subjetividade do trabalhador é item bastante preponderante para o estabelecimento das relações sociais nas empresas e também para entendimento de conflitos que possam ocorrer.

O que se pode recomendar é que para o crescimento tanto do profissional como da organização, tal abordagem deve ser considerada antes de qualquer processo decisório, deixando de ser algo completamente racional para posicionar-se como ferramenta de auxílio ao desenvolvimento humano e resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 2 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986.

ALVES, G. ANTUNES, R. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *In: Revista Educação e Sociedade*. Vol. 25. n. 87. p. 335-351. Campinas: 2004.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e negação ao trabalho. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.

BOUYER, G. BARBOSA, E. Subjetividade e Segurança no Trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda. *In: Revista de Administração de Empresas*. Vol. 50. n. 1. São Paulo: 2010.

CERTO, S. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHANLAT, J-F (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol.II. São Paulo: Atlas, 1993.

CODO, W. et al. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DAVEL, E. VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In: Gestão com pessoas e subjetividade*. 1 ed. p. 31-56. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVEL, E. VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *In: Revista Produção*. Vol. 14. n. 3. p. 27-34. São Paulo: Set/Dez 2004.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

GOMES, L. F. A. M. GOMES, C. F. S. DE ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOULART, I. B. Subjetividade nas organizações. *In: Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. p. 13-26. Curitiba: Juruá, 2007.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1979.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, C. H. P. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. *In: Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. p. 153-176. Curitiba: Juruá, 2007.

MAANEN, J. V.; Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, *In Administrative Science Quarterly*, v. 24. n. 4, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 1 ed., São Paulo, Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1965.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TANNENBAUM, A. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

VIEIRA, A. GOULART, Íris B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas.**  
Curitiba: Juruá, 2007.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

O propósito deste questionário é nos ajudar a entender o processo de tomada de decisão na organização e seus impactos na subjetividade do trabalhador.

A amostra a ser pesquisada será composta somente de alunos da pós-graduação da UFMG-FACE-CEPEAD. O questionário é fácil de ser preenchido e tomará apenas alguns minutos de seu tempo!

Sua colaboração é valiosa e de vital importância. Cada uma das declarações abaixo terá como base sua experiência. Nenhuma informação será particularizada na análise, nem os respondentes serão identificados.

Nós só estamos interessados em sua opinião. Por favor, esteja assegurado que suas respostas serão tratadas com um grau alto de confidência, e não afetarão sua avaliação.

Suas respostas serão cuidadosamente analisadas.

Agradecemos antecipadamente sua participação.

Atenciosamente,

João Paulo de Souza Lacerda

Pós-Graduando

Bernadete Dias

Orientadora

1. Os itens abaixo descrevem sobre decisões organizacionais e formas de atuação no trabalho. Solicitamos registrar a esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mas você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente										Concordo Totalmente

- 1.1 \_\_\_ Quando começou a trabalhar na sua função, recebeu alguma instrução para realização do trabalho.
- 1.2 \_\_\_ No exercício de sua função, as instruções dadas para a realização do seu trabalho, influenciam seu jeito de realizar suas tarefas.
- 1.3 \_\_\_ Para você, há apenas um jeito de trabalhar em cada função.
- 1.4 \_\_\_ Seus jeitos pessoais são levados em consideração para realizar sua função.
- 1.5 \_\_\_ Para a realização de suas funções é importante o repasse de instruções por parte da empresa.
- 1.6 \_\_\_ As instruções passadas para a realização do seu trabalho são suficientes para sua atuação.
- 1.7 \_\_\_ Suas condições de trabalho (estrutura e clima organizacional) facilitam a realização do mesmo.
- 1.8 \_\_\_ A empresa deveria discutir com os trabalhadores sobre a forma de realização do trabalho, abrindo espaço para ouvir suas opiniões.
- 1.9 \_\_\_ As decisões tomadas pelos seus superiores com relação a sua atuação têm a sua participação.
- 1.10 \_\_\_ As decisões tomadas pelos seus superiores influenciam no seu comportamento no trabalho e na sua vida pessoal.

2. Com relação a políticas e práticas de gestão na organização que atua, solicitamos registrar a esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mas você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente										Concordo Totalmente

- 2.1 \_\_\_ A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
- 2.2 \_\_\_ O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.
- 2.3 \_\_\_ Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.
- 2.4 \_\_\_ Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.

- 2.5\_\_\_ No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização é democrático.
- 2.6\_\_\_ O processo decisório na organização é descentralizado.
- 2.7\_\_\_ A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
- 2.8\_\_\_ De modo geral, os empregados sabem o que deve fazer para colaborar com os objetivos da organização.
- 2.9\_\_\_ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
- 2.10\_\_\_ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem atualizadas e informadas.
- 2.11\_\_\_ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam as pessoas a se preocuparem com aprendizagem contínua.
- 2.12\_\_\_ A organização admite a diversidade de comportamento e respeita as diferenças individuais.
- 2.13\_\_\_ O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

3. Em relação ao seu trabalho, solicitamos registrar a esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mas você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalment e										Concordo Totalment e

- 3.1\_\_\_ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas de alto nível.
- 3.2\_\_\_ A simples execução de tarefas do meu trabalho oferece oportunidades de *feedbacks* para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.
- 3.3\_\_\_ Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.
- 3.4\_\_\_ Comumente os meus superiores quase nunca me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3.5\_\_\_ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.

4. Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos registrar a esquerda de cada uma das proposições abaixo, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de satisfação com o fator contido em cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), maior é seu grau de insatisfação; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu nível de satisfação.



0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalment e Insatisfeito										Totalment e Satisfeito

- 4.1\_\_\_ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.
- 4.2\_\_\_ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho.
- 4.3\_\_\_ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 4.4\_\_\_ As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.
- 4.5\_\_\_ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- 4.6\_\_\_ O modo como os conflitos são resolvidos na organização.
- 4.7\_\_\_ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- 4.8\_\_\_ O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.
- 4.9\_\_\_ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.
- 4.10\_\_\_ O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

5. Este bloco tem apenas o intuito de traçar um perfil do conjunto de participantes da pesquisa.

**1. Sexo**

- Feminino                       Masculino

**2. Faixa etária**

- Até 25 anos                       De 25 a 30 anos       De 31 a 35 anos  
 De 36 a 40 anos               De 41 a 45 anos       De 45 a 50  
 Mais de 50 anos

**3. Estado civil**

- Solteiro (a)                       Divorciado (a)       Casado (a)  
 Viúvo (a)                           Outro:\_\_\_\_\_

**4. Área de atuação**

- Financeira/ Contábil     Jurídica     Transporte/ Logística  
 Recursos Humanos     Comercial/ Vendas     Administrativa     Produção      
Planejamento               Tecnologia     Outra:\_\_\_\_\_

**5. Tempo de trabalho na sua função atual**

- Menos de 06 meses     De 06 a 12 meses       1 a 2 anos                        
 De 3 a 5 anos               De 6 a 8 anos               De 08 a 10 anos  
 De 10 a 12 anos               Mais de 12 anos