

## APRESENTAÇÃO

Prezado leitor,

Prezada leitora,

Diante da importância de estimular a produção científica na área secretarial e socializar esses conhecimentos, o Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade de Passo Fundo apresenta à sua leitura e crítica o segundo número do periódico Secretariado em Revist@.

O presente periódico tem por objetivos divulgar estudos que abordem temas relevantes na área secretarial, incentivar os alunos a produzirem textos científicos, garantir um espaço para a publicação dos professores, alunos e profissionais da área secretarial.

Esse número é composto de sete artigos, que discutem questões específicas do profissional de secretariado executivo. *Língua estrangeira* - considerada um conhecimento necessário e, muitas vezes, um diferencial para o profissional. *Gestão* - entendida como uma função inerente a esse profissional, pois ele está constantemente envolvido com os processos, decisões, resultados, planejamento, organização, liderança e controle, na organização. *Estresse no trabalho* – percebe-se um certo nível de estresse nos profissionais da área secretarial e esse fato tem instigado estudos e reflexões a respeito. Um dos artigos sobre esse tema apresenta resultados de pesquisa empírica com profissionais de secretariado. *Atendimento ao cliente* – as organizações têm se preocupado com o atendimento aos clientes e normalmente ele é realizado por profissionais da área secretarial. *Motivação* – entendida como uma força que estimula as pessoas a agir e, portanto, essencial para todas as pessoas. O estudo descreve os resultados obtidos através de pesquisa de campo com profissionais da área.

Tenham uma ótima leitura!

Organização da Revista

## SUMÁRIO

O profissional de secretariado e a necessidade do domínio de idiomas.....	03
<i>Gisele Benck de Moraes</i>	
<i>Maria Elisabete Mariano dos Santos</i>	
Considerações sobre o processo tradutório: a dessacralização da objetividade.....	11
<i>Adilsom Eskelsen</i>	
Influência do gestor no processo de aprendizagem dos geridos.....	21
<i>Daniela Giareta Durante</i>	
A influência do estresse no ambiente de trabalho do secretário executivo.....	44
<i>Cibele de Lara Bortoluzzi</i>	
<i>Josete Alzira Passamani Stocco</i>	
Fatores estressantes no trabalho da secretária executiva e manejo predominante....	63
<i>Nalú Cristina Ribeiro Das Neves</i>	
A atendimento ao cliente como estratégia de sucesso .....	80
<i>Gabriela Berneira Netto</i>	
<i>Nedir Rosane Damini</i>	
Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior .....	89
<i>Vanessa Dias</i>	
<i>Josete Passamani Stocco</i>	

## O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E A NECESSIDADE DO DOMÍNIO DE IDIOMAS

Gisele Benck de Moraes<sup>1</sup>

Maria Elisabete Mariano dos Santos<sup>2</sup>

Muito se sabe da necessidade, hoje em dia, de um profissional da área de secretariado executivo aprender e dominar uma língua estrangeira (LE), pois o domínio efetivo de uma língua pode ser um fator determinante para uma boa colocação no mercado de trabalho e, ou ainda, para aquele que está em busca de ascensão profissional. É preciso admitir que falar outros idiomas, na atualidade, é uma maneira de fazer com que a comunicação flua. Além disso, é expandir a capacidade de desempenho no mercado de trabalho, é visualizar outras possibilidades. Sabe-se que este fator é uma maneira de buscar reconhecimento profissional. (SILVA et al. 1991, p.11).

Inicialmente, é interessante ressaltar que, quando se fala em domínio efetivo de um idioma, parte-se do princípio de que não basta se ter algum conhecimento do mesmo ou saber-se comunicar de forma superficial, utilizando estruturas mecanicamente memorizadas. Aprender um idioma não significa armazenar informações e conhecimento sobre a gramática de uma língua, nem mesmo memorizar vocabulário, frases ou expressões de maneira repetitiva, em realidades que são estranhas ao aprendiz. Aprender uma língua significa promover a habilidade funcional da mesma, o que é denominado pela lingüística atual de *language acquisition*, ou seja, a assimilação natural da mesma. Assim, as situações reais de interação que se utilizam do idioma são primárias para o desenvolvimento de tal habilidade, facilitando ao aprendiz a aquisição de uma segunda língua.

Neste sentido, é relevante enfatizar que, para o profissional secretário executivo, o que realmente faz o diferencial é a capacidade de se comunicar de forma eficaz e natural nas mais variadas situações nas suas empresas, tendo em vista que ele é, além de um receptor de informações, um gerenciador das mesmas. Ao abordar esta temática e

---

<sup>1</sup> Especialista em Língua e Literatura Espanhola pela PUC/RS e mestre em Letras pela UPF; professora de lingüística e línguas portuguesa e espanhola da Universidade de Passo Fundo. gbenck@upf.br

<sup>2</sup> Especialista em Informática Aplicada à Educação e mestre em Educação; professora de língua inglesa do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade de Passo Fundo. mmariano@upf.br

ênfatizar a importância do domínio da língua inglesa, Silva et al, nos fazem compreender que:

Se aplicarmos estas exigências, especialmente ao mundo das Secretárias Executivas, percebemos que o domínio do Inglês é mais do que indispensável para o melhor desempenho destas profissionais para obter uma perfeita compreensão das informações internacionais que lhes chegam através de cartas, memorandos, e-mails, faxes, ligações telefônicas, recepção de visitantes, etc. (p. 15)

Diante da necessidade do domínio de idiomas por parte do profissional da área secretarial, é possível estudar alguns métodos convencionais para o ensino de uma segunda língua. Dentre alguns métodos destacam-se:

#### *Sugestologia de Lozanov*

ênfatiza os fatores psicológicos da aprendizagem, que devem ser favorecidos até pelo ambiente físico. A sala deve ser confortável - poltronas macias, luz indireta, música de fundo suave – a fim de proporcionar o ambiente mais agradável possível.

O desenvolvimento do vocabulário é o aspecto lingüístico mais trabalhado. As quatro habilidades são ensinadas ao mesmo tempo, principalmente através de longos diálogos lidos pelo professor com constantes variações de entonação de voz.

#### *Aprendizagem por aconselhamento*

Métodos de aprendizagem centrados no aluno que consistem no uso de técnicas de terapia de grupo para o ensino de uma LE. Os alunos geralmente são colocados em círculos, confrontando-se, enquanto o professor caminha pelo lado de fora. Quando alguém deseja falar alguma coisa, o educador se aproxima e traduz em voz baixa, na língua estrangeira, a frase do aluno. O aluno, em seguida, repete em voz alta a frase já traduzida pelo professor. No final da aula, a gravação com todas as frases dos alunos é reproduzida e transcrita para comentários e observações.

#### *Método de Asher – Resposta física total*

Consiste no ensino de uma segunda língua através de comandos emitidos pelo professor e executados pelo aluno. No princípio, os comandos são simples (exemplo: levantar-se, sentar-se), mas, com o passar do tempo, tornam-se mais complexos.

A premissa fundamental desse método é de que se aprende melhor uma língua depois de ouvi-la e entendê-la.

### *Abordagem Comunicativa*

Enquanto que nos Estados Unidos, quer na lingüística estruturalista de Bloomfield ou na gramática gerativo-transformacional de Chomsky, os lingüistas se concentravam no código da língua, ou seja, na sua estrutura, analisada ascendentemente até o nível da frase, na Europa os lingüistas ainda mantinham a tradição dos estudos semânticos e sociolingüísticos, enfatizando o estudo do discurso. A língua era analisada não como um conjunto de frases, mas como um conjunto de situações comunicativas.

Essa nova visão da língua, aliada a um grande interesse pelo seu ensino – que não existia na escola gerativo-transformacional - veio preencher o enorme buraco deixado pelo declínio do audiolingüismo<sup>3</sup>. A nova abordagem (comunicativa) enfatiza a semântica da língua, sendo o uso da linguagem apropriada, adequada à situação em que ocorre o ato da fala e ao papel desempenhado pelos alunos, uma grande preocupação na Abordagem Comunicativa (AC). Os diálogos artificiais, elaborados para apresentarem pontos gramaticais são rejeitados. A ênfase da aprendizagem não está na forma lingüística, mas sim na comunicação. As formas lingüísticas serão ensinadas apenas quando necessárias para desenvolver a competência comunicativa e poderão ter mais ou menos importância do que outros aspectos comunicativos. O desenvolvimento de uma competência estratégica, ou seja, saber usar a língua para se comunicar, pode ser mais importante de que a competência gramatical.

Objetivando que seus alunos adquiram a competência comunicativa, é papel do professor apresentar recursos autênticos para o exercício da prática que envolva o uso autêntico da língua em situações que simulem a vida real. Os diálogos criados em sala de aula devem apresentar personagens em situações de uso efetivo da língua, incluindo até os ruídos que normalmente interferem no enunciado como: conversas de fundo, vozes distorcidas no telefone, dicções imperfeitas, sotaques, etc. Os textos escritos não devem ser restritos aos livros ou artigos de revistas, mas procurar abranger todas as formas de materiais impressos: jornais, cartas, formulários, contas, catálogos, rótulos,

---

<sup>3</sup> Ensino da língua concentrado no código, amplamente descrito durante vários anos do estruturalismo.

cardápios, cartazes, instruções, mapas, programas, bilhetes, contratos, cartões, listas telefônicas, tudo ao que o falante está exposto diariamente.

Richards e Rodgers (1998, p.25) consideram que o papel de materiais instrutivos dentro da metodologia comunicativa deve ser claro nos seguintes termos:

- Os materiais devem focalizar a habilidade comunicativa da interpretação, expressão e negociação.
- Os materiais devem focalizar o entendimento, a relevância, além das mudanças interessantes nas informações e não a apresentação da forma gramatical.
- Os materiais devem envolver os diferentes tipos de texto e mídia para que os aprendizes possam usá-los para desenvolver a competência através de uma variedade de atividades.

Dentro desta metodologia, é desejável que o professor de línguas envolvido com o curso de secretariado executivo promova atividades que simulem situações reais de um escritório ao ministrar suas aulas, explorando, por exemplo, ações rotineiras de uma empresa, colaborando para que seu aluno esteja sendo preparado para enfrentar situações que possam vir a ocorrer em seus locais de trabalho. Assim, para quando tais possíveis situações ocorram, o aluno de secretariado possa se sentir mais confiante em relação ao uso do idioma, fazendo uso adequado de estruturas, expressões e vocabulário.

Um dos aspectos mais criticados pela Abordagem Comunicativa em relação às abordagens anteriores foi a falta de objetivos específicos no ensino de línguas. O pressuposto, anteriormente defendido de que, independente do objetivo final, há sempre um núcleo comum, inicial, a ser aprendido por todos. As aulas devem ser planejadas a partir das necessidades e interesses dos alunos. Um curso de L2 preparado para um secretário executivo pode não servir para um comerciário ou bancário.

Por isso, a AC defende a aprendizagem centrada no aluno não só em termos de conteúdo, mas também de técnicas usadas em sala de aula. O professor deixa de exercer seu papel de autoridade, de distribuidor de conhecimento, para assumir o papel de orientador. O aspecto afetivo é visto como uma variável importante e o professor deve mostrar sensibilidade aos interesses dos alunos, encorajando a participação e aceitando sugestões.

Neste contexto, o papel do professor torna-se fundamental na formação de um aluno mais ativo e capaz de participar da construção do seu próprio conhecimento. Como nos lembra Freire, é preciso “ajudar o aluno a reconhecer-se como *arquiteto* da sua própria prática cognoscitiva”. “É preciso que o educando vá assumindo o papel de sujeito da produção de sua inteligência do mundo e não apenas de receptor da informação que lhe seja transferida pelo professor”. (1996, p. 141).

O professor é visto nessa abordagem como um facilitador, alguém que guia e ajuda o aluno, e que acima de tudo tem condições para responder às necessidades de cada indivíduo através de atividades bem planejadas. O aluno é um comunicador, bem como um negociador que carrega uma responsabilidade maior pelo sucesso do seu aprendizado, podendo interagir não mais exclusivamente com o professor, mas principalmente com os colegas. (SANTOS, 2003, p. 39)

Esta idéia de um aluno mais ativo parece estar conectada com a forma com que o professor que se utiliza da abordagem comunicativa para ensinar um idioma, pois ao envolver seu aluno em situações que simulem a realidade, ele estará expondo o seu aluno e solicitando a sua participação direta na produção em sala de aula, delegando a ele uma maior responsabilidade pelo processo de aquisição de um segundo idioma.

Pensando da mesma forma, Silva (2002, p. 192) destaca: “o professor é um proponente da criação dinâmica do aluno, considerado co-autor”. Assim, entende que o papel do professor é “delegar ao aluno uma parte de sua responsabilidade, de sua autoria, de sua capacidade de fazer construir o conhecimento”. Evidentemente, é interessante que o professor, neste sentido, faça com que o aluno reflita sobre o seu papel de aprendiz, procurando identificar não apenas suas dificuldades, mas os seus deveres como aluno também, já que ele é parte ativa do processo de ensino e aprendizagem.

O entusiasmo dos metodólogos pela Abordagem Comunicativa foi tanto na teoria e na prática que produziu uma safra fecunda de manuais nocionais-funcionais para professores e de material comunicativo para alunos. Publicações anteriores, oriundas de uma abordagem estruturalista, ou eram abandonadas, ou transvestidas numa roupagem comunicativa. A idéia generalizada entre metodólogos, autores de livros didáticos e professores era de que a AC tinha vindo para ficar.

A Abordagem Comunicativa inicia, desta forma, sem fechar, o último ciclo da história do ensino de línguas. Como o ciclo ainda não está encerrado, uma avaliação da abordagem fica extremamente difícil. O que parece ter acontecido até o momento é que a AC tem seguido o mesmo padrão histórico das abordagens anteriores: reação à abordagem vigente na época (audiolingualismo), difusão da idéia de que a solução definitiva foi finalmente encontrada, imprecisão terminológica (afinal é “nocional”, “funcional”, “nocional- funcional”, “comunicativa”?), falta de evidência baseada em fatos.

Mas um fator ainda não estabelecido no ensino de uma língua estrangeira é até que ponto a metodologia utilizada faz a diferença entre o sucesso e o fracasso da aprendizagem. Às vezes dá-se à metodologia uma importância maior do que ela realmente possui, esquecendo-se de que o aluno pode tanto deixar de aprender como também aprender apesar da abordagem usada pelo educador. As inúmeras variáveis que afetam a situação de ensino podem sobrepujar a metodologia escolhida, de modo que o que parece funcionar numa determinada situação não funciona em outra e vice-versa.

As abordagens que dão origem aos métodos são geralmente monolíticas e dogmáticas. Por serem uma reação ao que existia antes, tendem a um maniqueísmo pedagógico sem meio-termo: tudo estava errado e agora tudo está certo. Abordagens pedagógicas, que pela experiência do professor deveriam conviver na prática, tornam-se preceitos antagônicos e irreduzíveis: indução versus dedução, escrita versus fala, significado versus forma, aprendizagem versus aquisição, material autêntico versus material adaptado. Daí que a história do ensino de línguas tem sido comparada por alguns estudiosos ao movimento de um pêndulo, balanceando sempre de um lado para outro, uma constante sucessão de possibilidades sem jamais chegar a uma conclusão.

A solução proposta por alguns professores estudiosos é a do ecleticismo inteligente, baseado na experiência da sala de aula: nem a aceitação incondicional de tudo que é novo nem a adesão a uma verdade que, no fundo, não é de ninguém. Nenhuma abordagem contém toda a verdade e ninguém sabe tanto que não possa evoluir. A atitude sábia é incorporar o novo ao antigo. O maior ou menor grau de acomodação vai depender do contexto em que se encontra o professor, de sua experiência, de seu nível de conhecimento, e também do interesse do aluno, neste caso do estudante de secretariado executivo, em aprender uma língua estrangeira para que,

futuramente, possa facilitar sua entrada no mercado de trabalho, uma vez que o mesmo apresenta-se cada vez mais competitivo, exigindo do profissional, muitas vezes, não somente uma língua estrangeira, mas duas, três.

Contudo, é sensato enfatizar que dentre as metodologias de ensino de língua estrangeira, a abordagem comunicativa parece se aproximar mais do que se considera uma forma bastante eficaz para a aquisição de um idioma, pois tal metodologia se preocupa com que os alunos não somente estudem estruturas lingüísticas, mas que eles saibam fazer uso da língua como uma forma de expressão. Richard e Rodgers (1998, p. 66), ao abordarem esta teoria, descrevem a língua como um sistema de expressão de significados que tem a interação e a comunicação com funções essenciais. “O ambiente que envolve essa abordagem também é muito propício para a aquisição do idioma, já que a atmosfera de colaboração é muito evidente, proporcionando um clima de segurança, motivação e confiança [...]”. (SANTOS, 2003, p. 36).

A meta desta abordagem é tornar os alunos comunicativamente competentes. Assim, a aprendizagem lingüística é vista como um processo de comunicação no qual o simples conhecimento das formas da língua alvo, seu significado e funções, são insuficientes. É preciso ser capaz de usar a língua apropriadamente dentro de um contexto social. O falante tem de saber escolher entre as diferentes estruturas a que melhor se aplica às circunstâncias da interação entre ele e o ouvinte, entre o escritor e o leitor. (FREITAS)<sup>4</sup>

É importante lembrar que também é papel do professor conhecer as diferentes metodologias de ensino de línguas, objetivando uma melhor escolha daquele método que mais se ajusta às necessidades de seu aluno, primando especialmente por um processo de ensino que vise promover situações comunicativas, juntamente com o uso real da língua em questão. Desta forma, ele estará buscando desenvolver as habilidades sociolingüísticas para o aprendizado e aquisição efetiva do idioma, o que poderá adicionar competitividade aos currículos de seu aluno de uma segunda língua, entre outros fatores.

Cabe assim, também ao profissional da área do secretariado interessar-se e conscientizar-se da relevância do potencial que aprender e dominar uma segunda língua efetivamente representa não apenas para o seu crescimento intelectual, mas profissional também, independente do método utilizado para a assimilação, já que o mundo está em

---

<sup>4</sup> Disponível em: [www.serradigital.com.br/lucia/metodos.htm](http://www.serradigital.com.br/lucia/metodos.htm)

constante transformação e aperfeiçoamento, exigindo dos profissionais uma constante atualização e preparação para enfrentar o competitivo mercado de trabalho.

### **Referências Bibliográficas**

CHAGAS, R. Valnir. *Didática especial de língua modernas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

DAHER, M. Del C. F. G. & SANTANA, V. L. De A. “Reflexiones acerca de la noción de competencia lectora: aportes enunciativos e interculturales”. *In: 20 años de APEERJ – El español: un idioma universal*. Rio de Janeiro: APEERJ, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Lúcia Gonçalves de. *Metodologias de ensino de língua estrangeira*. Disponível em: [www.serradigital.com.br/lucia/metodos.htm](http://www.serradigital.com.br/lucia/metodos.htm). Acesso em 08 de maio 2006.

RICHARDS, Jack C. & RODGERS, Theodore S. *Approaches and methods in language teaching*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

SILVA, Gabriela Gomes, SANTOS, Solange Maria Monteiro dos, MORETO, Solange. *A secretária executiva e o uso da língua inglesa, no mundo globalizado*. 1999. Monografia – Curso de Secretariado Executivo, Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos – São Paulo, 1999.

SILVA, Marcos. *Sala de aula interativa*. Rio de Janeiro: Quartet, 2002.

SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos. *Os benefícios da internet no ensino da língua inglesa*. 2003. Monografia (Especialização em Informática Aplicada à Educação) – Curso de Pós-Graduação em Informática, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2003.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO TRADUTÓRIO: A DESSACRALIZAÇÃO DA OBJETIVIDADE**

Adilsom Eskelsen<sup>5</sup>

### **Resumo**

É desejável que o secretário executivo bilíngüe tenha conhecimentos básicos em estudos da tradução, a fim de que possa realizar, assessorar ou contratar traduções. Nesse texto abordaremos aspectos da relação entre tradutor e texto, caracterizando aquele enquanto intérprete deste, ou seja, enquanto produtor de sentidos. Não é suficiente, portanto, aprender palavras e expressões em duas ou mais línguas e padrões de transferência entre elas, possuir computador e programas, dicionários e gramáticas para realizar uma tradução objetiva, literal, exata, equivalente, fidedigna: toda tradução, necessariamente marcada pela interferência da subjetividade do tradutor, é descrita pela Análise de Discurso através do conceito de processo tradutório (Mittmann, 2003), o qual explica a impossibilidade de o tradutor realizar traduções isentas de interferências de sua subjetividade. Nenhuma tradução será jamais uma representação perfeita do original.

**Palavras-chave:** análise de discurso; estudos de tradução; processo tradutório.

### **Um problema em superação**

Um secretário que trabalhe em uma empresa com pretensões de atuar no mercado internacional pode receber a solicitação, do gerente de marketing, para que a campanha publicitária em espanhol e inglês seja idêntica ao original, exigência que tomará caráter de irracionalidade (Robinson, 2002), caso o mesmo gerente peça que o secretário prove que sua solicitação foi cumprida fornecendo retraduições de sua campanha.

Barbosa (2004) identifica em sua obra três das principais tensões nas diversas reflexões sobre a tradução: a primeira, em torno da possibilidade ou impossibilidade da

---

<sup>5</sup> Licenciado em Letras/Alemão, Especialista (UFPR) e mestrando em Educação (UPF), professor de alemão e de português na Universidade de Passo Fundo. E-mail: adilsom@upf.br

tradução, a segunda, em torno das divergências entre a tradução livre e a literal e, a terceira, em torno da tensão entre a tradução literária e a técnica. Obviamente não são essas as únicas tensões existentes e, felizmente, estão em vias de superação, apesar de ainda povoarem o imaginário dos leigos em tradução.

O processo através do qual textos são transferidos de uma cultura para outra é explorado pelos estudos de tradução, suficientemente implantados e suficientemente abrangentes para admitirem diversas abordagens (Basnett, 2003, p.XVIII), cujo grande mérito foi o de desautorizar a tradicional orientação normativa “nos termos daquilo que um tradutor ‘deve’ ou ‘não deve’ fazer” (Ibidem, p. XXVI). Atualmente a tradução goza de grande prestígio devido ao seu papel de atriz fundamental no intercâmbio humano; impulsionada pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação, bem como pelos avanços na área computacional, cabe-lhe “um papel crucial a desempenhar ao contribuir para melhorar a compreensão de um mundo cada vez mais fragmentado” (Ibidem, p. 2): se é plausível que o século XXI será a era das viagens – físicas ou virtuais - , também é certo que a tradução cumprirá função de fornecer passaportes de uma cultura para outra, inclusive de épocas distintas.

A tradução perdeu seu caráter de subordinação à lingüística, galgando *status* interdisciplinar com ênfase no indissolúvel elo entre língua e cultura, utilizando e emprestando métodos e técnicas a outras disciplinas (Ibidem, p. 4). Também está superada a tradicional concepção de tradução enquanto mera transferência de textos de uma língua para outra<sup>6</sup>, passando a ser considerada um “processo de negociação entre textos e entre culturas, um processo em que ocorrem todos os tipos de transações mediadas pela figura do tradutor” (Ibidem, p.9). Nesse paradigma, textos, de acordo com André Lefevere (apud ibidem, p.13), passam a ser vistos como complexos sistemas de significação, cabendo ao tradutor “descodificar e recodificar tudo o que estiver acessível nesses sistemas”; também é digna de nota a defesa, por parte de Lawrence Venuti (apud ibidem, p.14), da criatividade do autor e de sua visibilidade no produto da tradução.

A partir dos anos 60 do século XX, com o desenvolvimento dos estudos da linguagem, houve maior aporte de contribuições teóricas aos estudos de tradução;

---

<sup>6</sup> Tradicionalmente se concebe tradução como processo de transferência de um texto em uma língua de partida para uma língua de chegada, buscando garantir a proximidade de significados entre os dois textos e preservar, na medida do possível, as estruturas do texto original.

destaca-se a redescoberta dos Formalistas Russos, os quais estabeleceram novos fundamentos para uma teoria da tradução e demonstraram que não bastam conhecimentos mínimos de uma língua para um tradutor (Ibidem, p.26), uma vez que, embora toda tradução implique atividade lingüística, ela se insere mais no campo da semiótica (Ibidem, p.35), destacando o aspecto semântico da linguagem verbal e suas implicações no âmbito da tradução.

### **Vertentes tradicional e contestadora, processo tradutório**

Mittmann (2003), a fim de fazer uma análise e reflexão da tradução sob a perspectiva da Análise de Discurso, realiza um corte epistemológico ao focar duas concepções divergentes de tradução: uma tradicional, que concebe a tradução como “transporte de sentidos” (Ibidem, p.23), e outra que contesta a primeira e cujas idéias vão ao encontro da Análise de Discurso. Os autores desta segunda vertente, assim como os analistas do discurso, não acreditam na existência, em tradução, de um sentido único, que reflita as intenções do autor do texto original. De acordo com essa concepção, o tradutor não é apenas um instrumento, sempre questionado quanto à sua fidelidade na transmissão do “sentido único”, mas também passa a ser visto como um produtor, atuante, de sentido. A concepção de tradução proposta por Mittmann, a partir da AD, é discursiva, e leva em conta as condições de produção do discurso.

Representante da perspectiva tradicional, Eugene Nida (apud Mittmann), tradutor da Bíblia para o inglês, define a tradução como um mecanismo de *transferência* de uma mensagem de uma língua para outra. Tal mecanismo depende da decodificação do texto original, na língua A, pelo tradutor, que exerce, aí, papel de receptor, e de sua recodificação na língua B, que pressupõe a estruturação a ela referente. Nida admite que nem sempre é possível, através da mera equivalência dos símbolos gramaticais, realizar a tradução; e também reconhece o envolvimento pessoal do tradutor em seu trabalho, mas declara que, mesmo sendo a neutralidade impossível, ele não deve deixar de buscá-la. Nida também destaca a importância de o tradutor se identificar com o texto e com o autor do mesmo para a efetividade do trabalho, entretanto, alerta contra o perigo da subjetividade, que podem levar o tradutor a modificar e alterar o sentido do texto, distorcendo-o.

Na mesma perspectiva, Erwin Theodor (apud ibidem), tradutor e professor na USP, também trabalha com a idéia de transferência, em tradução, e ressalta a necessidade de o conteúdo da mensagem ser decodificado adequadamente pelo tradutor, que deve interpretá-lo de maneira correta, a fim de que seja, igualmente, compreendido pelos leitores. Esse seria o primeiro passo da tradução, enquanto o segundo se caracteriza pela conversão da mensagem no código da língua para a qual se deseja traduzi-la. O trabalho de tradução se caracteriza, portanto, pela “compreensão adequada do original” e pela “procura de correspondências aceitáveis” ( Theodor, apud ibidem, p. 20).

Assim como Nida, Theodor também lamenta o fato de a tradução não estar inteiramente livre de desvios, que podem ser motivados pelas diferenças entre as línguas e entre a situação literária que domina o campo lingüístico de cada texto. Mesmo assim, cabe ao tradutor procurar fazer com que seu texto corresponda o máximo possível à mensagem veiculada no texto original. Além do sentido da mensagem, aí também se incluem aspectos culturais, que o tradutor deve incluir em seu trabalho, na medida em que os captou durante a decodificação.

Theodor apresenta uma distinção entre tradução, versão e recriação, de acordo com a qual, a primeira é a transposição, sem caráter artístico, de um texto de um idioma para outro, baseando-se na correspondência entre as palavras; já a versão é um trabalho artístico que busca manter a harmonia do conjunto, constituindo-se em uma tradução que prima pela fidelidade ao sentido, ao contexto e ao estilo original; finalmente, a recriação é um trabalho de passagem de um texto de um idioma para outro, também artístico, mas pouco exato, prevendo uma maior liberdade no idioma para o qual o texto é levado e, portanto, segundo Theodor, não se constituindo em uma tradução tal como ele e Nida a concebem.

De acordo com o tradutor húngaro-brasileiro Paulo Rónai (apud Ibidem), tradução é a “*reformulação* de uma mensagem num idioma diferente daquele em que foi concebida” (p.21. Grifo nosso). Mittmann aproxima a idéia de *reformulação* à de *transferência*, presente na concepção de Nida, e de *transposição*, proposta por Theodor, uma vez que, como estas, se baseia no princípio codificação-decodificação-recodificação. Reconhecendo que as palavras apenas têm sentido dentro de um contexto – a frase, a página, o capítulo –, Rónai adverte para o fato de que a tradução não é

apenas a substituição de vocábulos. O contexto maior é útil para resolver ambigüidades quanto ao sentido de uma determinada palavra, que isoladamente pode ter vários significados, dentro do texto. Rónai privilegia, entretanto, na esteira de Horácio e de Cícero, a mensagem em detrimento das palavras, declarando que, às vezes, o tradutor deve esquecer estas para ser capaz de formular aquela, de forma mais adequada, em sua língua. Mesmo assim, Rónai reproduz a concepção tradicional de tradução, pois afirma que o tradutor não deve interferir, nem corrigir, nem deformar a mensagem do autor, mantendo-se fiel a ela.

Os três autores compartilham da idéia que, em tradução, descobre-se e decodifica-se o pensamento de um autor para recodificá-lo em outra língua. Quanto ao tradutor, ainda que sua subjetividade seja admitida, ela é vista de forma negativa. Outro aspecto a ser destacado é que o texto e a língua são considerados, tanto por Nida como por Theodor e Rónai, ponto de partida na análise da tradução, como se eles detivessem o sentido dos textos e como se este sentido fosse universal. Portanto, a desconsideração das condições de produção dos textos é algo que une os autores de perspectiva tradicional em relação à tradução.

Essa perspectiva no campo da tradução é contestada. Francis Aubert (apud *ibidem*) define tradução como “expressão em língua de chegada de uma leitura feita em língua de partida por um determinado indivíduo, sob determinadas condições de recepção e de produção” (p.24). Aqui, o processo não é encarado como reprodução da mesma mensagem, mas como expressão de uma leitura dela, o que significa que uma mensagem pode gerar várias mensagens, através da leitura, dependendo das condições de sua recepção.

Aubert propõe três tipos diferentes de mensagens, presentes em qualquer ato comunicativo: a pretendida, ou seja, o que o emissor pretendeu dizer; a virtual, que são as possibilidades de compreensão do enunciado produzido; a efetiva, que é a leitura feita pelo destinatário. Em sua concepção do ato tradutório como um segundo ato comunicativo, o tradutor, para ele, transformará a mensagem efetiva, novamente, em uma mensagem pretendida, certamente outra do que a mensagem pretendida pelo emissor original. É importante observar que o ponto de partida da tradução não é a mensagem pretendida pelo autor, mas a efetiva, a interpretação do tradutor como leitor.

A segunda mensagem pretendida também gerará mensagens virtuais e, no momento de sua leitura, mensagens efetivas.

Nessa perspectiva, a fidelidade só pode ser exercida, ou mantida, em relação à mensagem efetiva que o tradutor apreendeu em sua experiência de leitura. Além disso, se a tradução é um segundo ato comunicativo, a mensagem do tradutor também tem receptores de sua própria língua, configurando-se, igualmente, a tentativa de fidelidade em relação às expectativas desse público, de acordo com a imagem que dele tem o tradutor. Por isso, Aubert afirma que existem duas tentativas de fidelidade, uma em relação à imagem do autor e do texto original, e outra concernente à imagem dos possíveis leitores, mas que ela é impossível, em virtude das complexidades do processo tradutório, que envolve diferenças temporais, de códigos lingüísticos, de mensagens e de participantes. Na perspectiva de Aubert, o tradutor passa a ser, ao invés de um mero canal entre o texto original e os receptores de outra língua, um produtor ativo de discurso.

As relações entre o tradutor – cujo papel se desdobra entre receptor e emissor –, e o texto original, bem como com os leitores da tradução é mediada por relações imagéticas, ou seja, tanto emissores como receptores têm imagens diferentes de si mesmos e entre si. A partir dessas relações, será possível ao tradutor optar por determinadas soluções em detrimento de outras ao longo dos conflitos do ato tradutório, entre os quais o problema das diferenças ideológicas se destaca.

A concepção de tradução de Rosemary Arrojo (apud *ibidem*), calcada na desconstrução, também aborda a problemática da fidelidade no âmbito da tradução, associando-a à concepção de texto como “receptáculo de significados estáveis, geralmente identificados com as intenções de seu autor” (p.27). De acordo com essa idéia tradicional, o leitor – entidade que inclui o tradutor – deve buscar esses significados, que não devem ser influenciados pelo contato com o tradutor. Entretanto, Arrojo afirma que o significado de um texto existe apenas a partir de sua interpretação, baseada nas circunstâncias do contexto em que é lido. Assim, se o sentido se produz na leitura, a questão da fidelidade é deslocada, do texto original, para essas interpretações, conferindo ao leitor uma posição autoral. Por isso, Arrojo reivindica o reconhecimento do papel autoral assumido pelo tradutor neste processo transformador e produtivo.

O tradutor deve estar consciente da contingência de suas escolhas diante dos desafios da tradução, uma vez que ela ocorre “no interior das relações e das redes de poder das quais participa como membro ativo e agente transformador” (p.28). Arrojo afirma que, ultimamente, os termos “original” e “autor” vêm sendo cada vez mais “dessacralizados”, e já se configura uma nova concepção de tradução, segundo a qual ela também produz significados e a leitura não se processa independente de fatores sócio-culturais. Além disso, o tradutor ainda detém responsabilidade autoral, à medida que opta pelo texto a ser traduzido, além das outras escolhas já mencionadas. Essa consciência da inevitável tomada de posição diante da história, segundo Arrojo, tem permitido uma tradução “menos hipócrita e menos ingênua” por parte dos tradutores (p.29).

Por sua vez, Lawrence Venuti (apud ibidem) prega uma postura de resistência por parte do tradutor, alegando que ele deve procurar transmitir um sentimento de estranhamento, relativo às diferenças culturais, que se manifestam na língua, entre os textos. Para isso, Venuti, propõe, por exemplo, que se traduzam literalmente sentenças que, na língua de chegada, se tornem gramaticalmente incorretas ou quase ininteligíveis. Essa proposta visa a explorar as diferenças entre as línguas, a partir da elaboração de um texto que não represente nem a voz do autor nem a do tradutor. O teórico também contesta a distinção entre autoria e tradução, que delega esta última à condição de imitação, desmistificando o conceito de autoria, que, para ele, não é senão a “reescritura de materiais culturais preexistentes, de acordo com determinados valores da época do autor” (p.30). Assim, a tradução também pode ser vista como autoria, mas voltada para o objetivo da imitação (o que é diferente de *ser* uma imitação). Através dessa concepção, Venuti define tradução como processo de transformação de uma matéria-prima em um produto, realizado através de um conjunto anterior de matérias-primas, como por exemplo, a língua estrangeira e seus aspectos culturais. Venuti, então, também dá ênfase às escolhas a que procede o tradutor como uma marca de sua autoria.

Eventuais diferenças entre traduções seriam motivadas pelo “deslizamento” de significados, que ocorre na transição da língua-fonte para a língua-meta, sobrecarregando esta última de significados e requerendo a escolha de certos significados em detrimento de outros. Essas escolhas são determinadas pela ideologia – que Venuti define como os valores e representações sociais que se concretizam na

experiência vivida e servem aos interesses de certa classe –, materializando-a dentro do texto. Por admitir a determinação ideológica e por sugerir a manutenção visível da opacidade, que deve caracterizar o texto como *traduzido* e alertar o leitor de que não está lendo um original, a concepção de tradução de Venuti se diferencia da tradicional.

Hermans (apud *ibidem*) também contesta a idéia de que a tradução deve reproduzir fielmente o texto original, que promove um “apagamento” do tradutor, pois, para ter a impressão de que lemos um texto original, exigimos que ele não deixe suas marcas. Entretanto, estas marcas são justamente *tudo* a que os leitores do texto traduzido têm acesso do texto original. Com essa idéia, não é mais a voz do autor do texto primeiro que fala através do texto traduzido, mas a do tradutor, que deixa de ser um *outro*. O *outro* é o autor do texto original. Hermans afirma que, em todos os textos (nos traduzidos, ainda mais), é uma pluralidade de vozes que fala, sendo eles sempre híbridos, instáveis, descentralizados. Apesar de a voz do tradutor imitar a do autor, não há coincidência total entre ambas.

A partir desta idéia de pluralidade, Hermans utiliza o termo foucaultiano *função autor*, que leva-nos a controlar e a limitar o significado do texto. A pluralidade do texto original aumenta, potencialmente, no texto traduzido, e ela deve ser controlada, então, pela *função tradutor*. E essa função, que é um constructo ideológico e histórico, geralmente delega à tradução a idéia de hierarquicamente inferior em relação ao texto original. Hermans também observa que o trabalho do tradutor não parte do original em si, mas de uma imagem que dele o faz e que nunca é “inocente”. Por isso, como esta imagem sempre é construída, o tradutor “‘inventa’ o seu original” (p.33). O teórico ainda acrescenta que o processo tradutório, com suas escolhas e posições, ocorre de acordo com a idéia que o tradutor tem sobre tradução, determinada pelo grupo sócio-cultural ao qual pertence.

Mittmann sintetiza as teorias de contestação à perspectiva tradicional de tradução e o papel do tradutor (p.33-34): os problemas na concepção tradicional residem na idealização do texto original, cujo sentido é considerado transparente e estável; na conseqüente busca de uma transparência, na tradução em outra língua, das intenções do autor do texto original; na condenação da tradução como cópia deturpada do texto original, decorrente dos empecilhos inerentes ao processo tradutório; na visão do tradutor como mero instrumento que transporta o texto de uma língua para outra, e que

deve tentar ocultar sua presença; e na idéia de que este deve ser fiel tanto ao autor do texto original como ao leitor da tradução, reproduzindo a mensagem tal como ela era na língua estrangeira.

As teorias apresentadas por cada um dos quatro autores, em resposta à concepção tradicional, se resumem basicamente na idéia de que o sentido, matriz para a realização da tradução, não reflete as intenções do autor, sendo que estas não são totalmente acessíveis nem ao tradutor, nem a qualquer leitor. O sentido não está contido no texto original, pronto a ser decodificado e recodificado: ele não é mais do que uma imagem construída pelo tradutor, resultado de seu ato de interpretação, também condicionada por elementos externos, quais sejam ideologias, padrões culturais e outros, que agem sobre qualquer leitor e sobre cada língua em particular. O papel do tradutor, segundo a concepção apresentada, é ativo, pois, ao traduzir, ele atua como transformador e produtor de discurso, estando sua voz presente ao longo de todo o texto, portanto, é uma ilusão tentar ocultá-la.

### **Considerações finais**

Com relação à tradução, propriamente dita, Mittmann reafirma a grande divergência entre as duas concepções por ela sintetizadas, particularmente quanto à interpretação do papel do tradutor – que passa de mero transportador do texto de uma língua a outra a produtor do texto da tradução –, e do sentido, não mais visto como preexistente e idealizado, mas como algo determinado por fatores externos; com relação ao tradutor, ou secretário, cabe salientar que, além de sólida formação lingüística e de conhecimentos elementares de tradutologia, faz-se necessário domínio básico de referencial teórico no âmbito das ciências sociais e humanas, tais como noções de ideologia e formação discursiva, uma vez que toda tradução deve levar em consideração tanto o contexto de partida quanto o contexto de chegada do material a ser traduzido, o que implica transcender a materialidade lingüística textual, pois língua não é simplesmente sinônimo de código.

## Referências Bibliográficas

BARBOSA, Heloisa Gonçalves. *Procedimentos técnicos de tradução: uma nova proposta*. 2. Edição, Campinas, SP: Pontes, 2004

BASSNET, Susan. *Estudos de tradução – fundamentos de uma disciplina*. Tradução de Vivina de Campos Figueiredo. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003

MITTMANN, Solange. *Notas do tradutor e processo tradutório: análise sob o ponto de vista discursivo*. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2003

ROBINSON, Douglas. *Construindo o tradutor*. Tradução de Jussara Simões. Bauru, SP: EDUSC, 2002

# INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS GERIDOS<sup>7</sup>

Daniela Giaretta Durante<sup>8</sup>

## Resumo

Trata-se de um estudo que objetiva, principalmente, interpretar a influência do gestor<sup>9</sup> nos processos de aprendizagem dos indivíduos em situação de trabalho. Para tanto, é realizada uma pesquisa bibliográfica, perpassando conceitos e teorias relativas à aprendizagem e à gestão. Parte-se do pressuposto de que a educação é o processo de formação do homem de caráter (BRANDÃO, 1986); que as práticas produtivas são práticas pedagógicas; que a aprendizagem ocorre necessariamente, num primeiro momento, no nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a partir da construção de significados e de experiências, resultando em mudança de comportamento (MEZIROW, 1990). Além disso, toma-se como base a visão construtivista que entende que a aprendizagem de adultos tem três momentos: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora (MERRIAM; CAFARELLA, 1999). Os autores da área administrativa trabalhados citam como papéis do gestor/líder na atualidade: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, intérprete, cooperador, representante, educador, empresário, projetista, professor, guia. No entanto, conclui-se que os papéis de facilitador, negociador, inovador, guia, educador parecem ser mais adequados para as organizações comprometidas com a aprendizagem do indivíduo e com os processos de criação de conhecimento e inovação.

**Palavras-chave:** gestão; papéis gerenciais; gestor; aprendizagem individual; criação de conhecimento

## Considerações iniciais

O mercado está cada vez mais exigente e as organizações, para se manterem competitivas e continuarem a inovar, estudam e utilizam novas estratégias. Uma das estratégias utilizadas com a intenção de as organizações se tornarem cada vez mais inovadoras, ágeis e flexíveis é a percepção do conhecimento do trabalhador como valor agregado ao produto ou serviço oferecido. A idéia é que o conhecimento individual possa se tornar um valor estratégico competitivo da organização.

---

<sup>7</sup> Trabalho final para conclusão do curso de especialização em Gestão Secretarial, sob a orientação da profa. Magda Tyska Rodrigues (Unisinos).

<sup>8</sup> Bacharel em Secretariado Executivo, Especialista em Pedagogia Empresarial e Gestão Secretarial, Mestranda em Desenvolvimento – Gestão organizacional e desenvolvimento (Unijuí). Professora da Universidade de Passo Fundo. [gdaniela@upf.br](mailto:gdaniela@upf.br)

<sup>9</sup> Esclarece-se que se entende o profissional de secretariado executivo como gestor, por isso, ao abordar o gestor estar-se-á abordando também esse profissional.

Para isso, a organização, seus dirigentes e gestores precisam oferecer um ambiente de trabalho em que o funcionário se sinta motivado a gerar conhecimento, bem como necessitam gerenciar esse conhecimento disponível de forma eficaz e contínua. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) confirmam essa idéia. “Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento”.

Pode-se dizer que, na organização, a gestão do conhecimento inicia a partir do comprometimento com os processos de aprendizagem dos indivíduos. Aprendizagem pode ser pensada como “o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subsequentes” (MEZIRROW, 1990, p. 1). O conhecimento diz respeito a crenças, valores, significados e está relacionado à ação. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), conhecimento pode ser considerado como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade””. É específico ao contexto e relacional”. A gestão do conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à organização e contribuirá para o alcance de suas metas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, os processos de aprendizagem podem ser considerados fundamentais para a criação de novos conhecimentos. Se o conhecimento só é criado pelo indivíduo, conforme afirma Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se entender que é ele quem tem de aprender. O fato de o indivíduo buscar a aprendizagem e aprender de forma contínua desenvolve-o, torna-o um ser flexível, diferente, reflexivo, emancipado. Porém, para isso acontecer, não basta boa vontade do trabalhador; a organização precisa oferecer um espaço adequado para tal, o qual pode ser traduzido em modelo de gestão e/ou atuação dos dirigentes e gestores. Nesse momento, um questionamento se faz necessário: Qual é o papel do gestor nos processos de aprendizagem dos indivíduos em situação de trabalho?

Portanto, por acreditar profundamente no desenvolvimento do ser humano a partir das relações, práticas e experiências que ocorrem no ambiente de trabalho, proponho-me a realizar um estudo de caráter bibliográfico objetivando interpretar o papel do gestor nas organizações contemporâneas a partir do processo de aprendizagem

individual. Esclareço que entendo o profissional “secretário executivo” como gestor, pois está constantemente envolvido, diretamente ou indiretamente, com o processo de gestão. Então, ao me referir ao gestor estarei me referindo também ao profissional de secretariado.

O presente artigo está organizado em dois capítulos, abordando, respectivamente, questões voltadas à aprendizagem e à gestão. Nos aspectos conclusivos procuro estabelecer um paralelo entre aprendizagem e gestão, objetivando compreender o papel do gestor nos processos de aprendizagem dos geridos.

### **Aprendizagem no ambiente de trabalho**

Para interpretar o papel do gestor nas organizações contemporâneas<sup>10</sup> a partir do processo de aprendizagem individual – objetivo principal desse estudo – considero necessário, num primeiro momento, perpassar alguns conceitos e teorias relativos à educação e aos processos de aprendizagem.

### **Educação informal**

Carlos Brandão, quando escreveu o livro “O que é educação”, em 1981, já tinha muito clara a presença da educação nos processos produtivos. “Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender e ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações”.(BRANDÃO, 1986, p. 7).

Salientando os processos pedagógicos vividos a partir das relações sociais que ocorrem no ambiente de trabalho, Brandão (1986, p. 9) enfatiza: “Não há uma forma única, nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor. O ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante”. Também para Frigotto (1998, p.

---

<sup>10</sup> Segundo Costa (1999, p. 18) a organização é entendida como estrutura social, ou seja, como um sistema onde coexistem grupos de pessoas interagindo segundo padrões de comportamento aceitáveis mutuamente, cada uma com plena ciência do que dela espera o grupo e do que pode do grupo esperar.

147), “o tempo de escola não é o único espaço de formação, de aprendizado e de cultura. O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, em outras instituições, nas fábricas, nas igrejas e terreiros, nas famílias e empresas, na rua e nos tempos de lazer, de celebração e comemoração, no trabalho”.

Mas o que é educação?

Educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. É uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal, para realizar nos sujeitos humanos as características de “ser humano”.(LIBÂNEO, 2002, p.30)

Em Brandão (1986, p. 65) vemos que educação vem

“do latim “educere”, que significa extrair, tirar, desenvolver. Consiste, essencialmente, na formação do homem de caráter. A educação é um processo vital, para o qual concorrem forças naturais e espirituais, conjugadas pela ação consciente do educador e pela vontade livre do educando. Não pode, pois, ser confundida com o simples desenvolvimento ou crescimento dos seres vivos, nem com a mera adaptação do indivíduo ao meio. É atividade criadora, que visa a levar o ser humano a realizar as suas potencialidades físicas, morais, espirituais e intelectuais. Não se reduz à preparação para fins exclusivamente utilitários, como uma profissão, nem para desenvolvimento de características parciais da personalidade, como um dom artístico, mas abrange o homem integral, em todos os aspectos de seu corpo e de sua alma, ou seja, em toda a extensão de sua vida sensível, espiritual, intelectual, moral, individual, doméstica e social, para elevá-la, regulá-la e aperfeiçoá-la. É processo contínuo, que começa nas origens do ser humano e se estende até a morte”.

Se a educação é um processo contínuo, que acontece durante toda a vida do ser humano, como Brandão refere, e é sabido que grande parte do período de vida do indivíduo se passa em atividades produtivas, podemos deduzir que o ambiente de trabalho é um lugar de aprendizagem, ou seja, as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

Num sentido mais amplo, a educação “abrange o conjunto das influências do meio natural e social que afetam o desenvolvimento do homem na sua relação ativa com o meio social” (LIBÂNEO, 2002, p.87), ou seja, nas relações sociais de trabalho, isto é, na troca de experiências, reflexão na e sobre a prática, busca dos objetivos comuns, trabalho em equipe, ajuda mútua, compartilhamento de informações e conhecimentos, observação, entre outras, as pessoas se educam e se desenvolvem. “Por elas serem parte

dessas relações são capazes de transformá-las e, assim transformam-se por meio delas. Em seu fazer, fazem-se também” (RODRIGUES, 2004, p. 21). Assim, a transformação e o desenvolvimento do ser humano que ocorrem através das práticas produtivas devem ser entendidas, num conceito ampliado de educação, como práticas pedagógicas.

Sendo o campo da educação bastante amplo, pois ocorre na escola, na rua, na fábrica, na família, na política, etc., o que pode diferenciá-la é a forma como ela ocorre e/ou os atores envolvidos. Para melhor explicar isso, Libâneo (2002) dividiu a educação em educação intencional, que se desdobra em formal e não-formal, e educação não-intencional, que pode ser sinônimo de informal ou de paralela. A educação informal, para Nassif (1980, p. 277), é um “processo contínuo de aquisição de conhecimentos e competências que não se localizam em nenhum quadro institucional”. Da mesma forma, para Libâneo (2002), corresponde “a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos com seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural, das quais resultam conhecimentos, experiências, práticas, mas que não estão ligadas especificamente a uma instituição, nem são intencionais e organizadas”. Segundo Libâneo (2002), a educação não-formal seria a realizada em instituições educativas, fora dos marcos institucionais, com caráter de intencionalidade, mas com baixo grau de sistematização e estruturação, implicando relações pedagógicas, mas não formalizadas. Na escola podem ser consideradas práticas não formais as visitas técnicas, feiras, atividades complementares, no geral. Já a educação formal “compreenderia instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada, sistemática, organizada, como por exemplo à educação escolar convencional”. (LIBÂNEO, 2002, p.31)

Como pode ser observada, a educação existe sob várias formas e é praticada em diferentes situações, razão por que muitas vezes não é percebida. Nem por isso, contudo, a educação deixa de desempenhar o seu papel, que é modificar as pessoas, transformá-las. Conforme o filósofo Kant, o fim da educação é “desenvolver em cada indivíduo toda a perfeição de que ele seja capaz”. (apud BRANDÃO, 1986, p. 63).

Visualizo no ambiente de trabalho um local propício para as pessoas se desenvolverem e se tornarem pessoas diferentes (melhores positivamente), pois, na atualidade, a organização, para atender às necessidades do mercado, necessita de

funcionários competentes, atualizados, comprometidos, desafiadores, com iniciativa, etc. Ocorre que, como o mercado é instável<sup>11</sup>, os conhecimentos essenciais de hoje poderão não ser os essenciais de amanhã, isto é, conforme oscila o mercado, mudam os interesses dos clientes internos e externos; logo, os conhecimentos, atitudes, estratégias devem ser atualizados na mesma rapidez. Esse processo mobiliza constantemente os funcionários e leva-os a buscarem novas práticas e conhecimentos para responder às demandas do mercado. Em outras palavras, esse processo conduz a que os funcionários aprendam e desaprendam a todo o momento, principalmente a aprendizagem relacionada a questões técnicas, o que gera pessoas flexíveis, capazes de enfrentar diferentes situações em suas vidas profissionais e, inclusive, pessoais, uma vez que “o desenvolvimento que o trabalhador tem dentro da empresa não fica restrito à empresa e sim vai com ele para casa, a sociedade, etc.” (RODRIGUES, 2004, p. 56). Com isso, parece claro que as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

### **Processos de Aprendizagem**

Aprendizagem pode ser pensada como “um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediados por emoções, que pode vir ou não se manifestar em mudança no comportamento da pessoa” (FLEURY, 2004, p. 95). Mezirow (1990, p. 1) afirma que “aprendizagem é o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subseqüentes”. Nota-se que, para Fleury, a mudança de comportamento não é totalmente necessária para demonstrar que ocorreu aprendizagem, ao passo que, para Mezirow, é uma questão essencial. Neste estudo, portanto, opta-se pelo entendimento de Mezirow.

Para Gómez (1998, p. 29) a aprendizagem

é um processo de conhecimento, de compreensão de relações, em que as condições externas atuam mediadas pelas condições internas. A explicação de como se constroem, condicionados pelo meio, os esquemas internos que intervêm nas respostas condutuais é seu problema capital e um propósito prioritário.

---

<sup>11</sup> Entende-se por instável, o que constantemente passa por rápidas mudanças.

São vários os intelectuais que se dedicaram ao estudo dos processos de aprendizagem. Para Fleury (2004), no âmbito organizacional, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: individual, grupal e organizacional. Primeiramente, o processo ocorre em nível individual, a partir das experiências, reflexões e emoções da pessoa; após, essa aprendizagem pode ser compartilhada e/ou interpretada com as pessoas do grupo (mesmo setor, mesma função); por último, a aprendizagem já socializada pelo pequeno grupo institucionaliza-se através da disseminação por toda a organização, ocorrendo a armazenagem, que pode se expressar em diversos âmbitos organizacionais. Outro autor da área administrativa que discute a aprendizagem que ocorre no ambiente de trabalho é Argyris (1992), para quem a aprendizagem ocorre de duas formas, intituladas “circuito simples” e “circuito duplo” de aprendizagem. “Circuitos simples de aprendizagem resolvem os problemas visíveis. Porém, não resolvem o problema mais básico do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar”(ARGYRIS, 1992, p. 112). O autor, refere-se a situações nas quais os empregados reagem a mudanças quando detectam erros e, a seguir, os corrigem, visando manter a situação inicial; apenas modificam estratégias e suposições dentro de um conjunto de normas razoavelmente constantes. Porém, existem problemas/conflitos que põem em dúvida as normas e cultura organizacional, sendo necessário alterar os valores que governam as ações, provocando reformulação de normas da organização relativas a estratégias e suposições correlatas ao negócio. Esse processo implica um aprendizado que Argyris nomeou de “circuito duplo”.

Em se tratando de correntes epistemológicas próprias da aprendizagem de adultos, destacam-se as classificações de Brookfield (1995) e Merriam e Cafarella (1999). O primeiro adota a classificação de aprendizagem autodirigida, reflexão crítica, aprendizagem por experiência e aprender a aprender. Merriam e Cafarella (1999) dividem a aprendizagem em cinco grandes correntes: o behaviorismo, o cognitivismo, o humanismo, a aprendizagem social e o construtivismo.

Segundo Merriam e Cafarella (1999) o processo de aprendizagem, com base na corrente *behaviorista*, ocorre quando há mudança no comportamento do indivíduo, sendo o ambiente responsável por moldar os seus comportamentos. Tem como principais teóricos Pavlov, Thorndike, Skinner. Para os *cognitivistas*, dos quais se destacam Lewin e Piaget, a aprendizagem é um processo mental interno; o indivíduo

organiza os eventos e procura lhes dar significado, mantendo o controle da aprendizagem. Na visão *humanista*, o processo de aprendizagem é entendido como um ato pessoal para realizar potencial, sendo suas características a ênfase no indivíduo, promovendo a autonomia individual e o progresso social; os principais teóricos humanistas são Abraham Maslow (1908-1970) e Carl Rogers (1902-1987). Já a *aprendizagem social* ocorre através da interação do indivíduo com o ambiente; a observação e a socialização entre as pessoas são aspectos importantes para que ocorra a aprendizagem, e os principais teóricos dessa corrente são Bandura e Rotler. Já para a corrente *construtivista*, cujos principais pensadores são Dewey e Vigotski, a aprendizagem é fruto da construção de significados e de experiências. Aqui o conhecimento não pode ser ensinado, mas, sim, construído pelo aprendiz. Merriam e Cafarella defendem que o construtivismo manifesta-se na aprendizagem de adultos através de três principais correntes: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora.

Na prática das organizações ocorrem diferentes processos de aprendizagem, dependendo da cultura organizacional, dos atores envolvidos e, sobretudo, do papel que o gestor desempenha. O behaviorismo, por exemplo, comandou a maioria do desenvolvimento de funcionários – o treinamento - até meados da década de 90 e ainda é bastante visível nas práticas organizacionais. A visão humanista conquistou espaço a partir das teorias motivacionais e do desenvolvimento de lideranças. A aprendizagem social está bastante presente no interior das organizações, pois a socialização, o diálogo e a interação entre os funcionários, entre os funcionários e os superiores, entre os funcionários e os consumidores de produtos e/ou serviços (clientes) é extremamente necessária para que os processos de trabalho sejam desenvolvidos, aprimorados, inovados. Da mesma forma, os processos de aprendizagem construtivistas estão presentes no interior das organizações. O trabalhador aprende observando, refletindo a respeito de sua prática e da prática dos seus colegas.

Em virtude da importante relação entre a teoria construtivista e os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho, dá-se ênfase a essa teoria, trabalhando as três correntes de aprendizagem, denominadas por Merriam e Cafarella (1999) como aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora. Esclarece-se que essas correntes são tituladas por outros

autores de forma diferente, mas que, neste trabalho, opta-se pela definição e classificação das referidas autoras.

### **Aprendizagem pela experiência**

Os principais representantes da aprendizagem de adultos pela experiência são Kolb, Schön e Mezirow. Para Kolb (apud GROHMANN, 1999, p. 2-3), a “aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação de experiência”. O foco central da sua teoria é a reflexão. O autor desenvolve o modelo experiência – observação – reflexão – ação –, conhecido como ciclo de aprendizagem. Defende também que os adultos podem construir seus conhecimentos de diferentes formas, estando atrelados a vários fatores, como as experiências já vividas, estilos de aprendizagem e, em alguns casos, sexo, posição social, raça, etc.

Segundo Kolb (apud GROHMANN, 1999), o conhecimento é criado por um processo contínuo. Primeiramente, o indivíduo, que já possui uma bagagem de experiências, irá observar e refletir uma determinada situação com base nessas experiências já vivenciadas. Com esses processos construirá novos conceitos, que serão testados através da experimentação em situações novas, construindo novos conhecimentos.

Schön (2000) acredita que o conhecimento é construído através da reflexão durante e após a experimentação prática, na qual os aprendizes aprendem através da descoberta e busca de solução para problemas que os interessam e com o questionamento e experimentação dessas soluções. Para o autor, o processo de reflexão pode ocorrer de duas formas: a reflexão sobre a ação e a reflexão na ação. Contudo, porém considera a reflexão na ação mais profunda, pois ela “tem uma função crítica, questionando a estrutura de pressupostos do ato de conhecer-na-ação” (SCHÖN, 2000, p. 33).

Semelhante às idéias de Kolb, Mezirow (1990) defende o processo de aprendizagem de adultos através da reflexão. Para ele, o processo acontece através do indivíduo refletindo sobre as experiências vividas e interpretando e generalizando essas experiências para a formação de estruturas mentais, que, por sua vez, são

conhecimentos armazenados na memória e que poderão ser representados, ou transferidos, para novas situações.

Os três autores citados entendem que o processo de aprendizagem nos adultos inicia-se a partir da reflexão das experiências. No ambiente de trabalho, as pessoas acumulam experiências da função, das rotinas, das atividades, das diversas situações que ocorrem no dia-a-dia; algumas optam ou se sentem obrigadas (pelo estilo de gestão desenvolvido) a realizar a sua função de forma mecânica, ou seja, sem pensar no que estão fazendo, sem refletir a respeito de, sem entender o porquê de aquilo dever ser realizado e daquela maneira (modelo taylorista). Para essas pessoas, independentemente do tempo que permanecerão na função, a possibilidade de ocorrer alguma aprendizagem é pequena e a possibilidade de ocorrer os mesmos erros é grande. Por outro lado, outros trabalhadores optam ou têm a possibilidade de terem consciência do que estão realizando, no sentido de terem clareza do que determinada atividade significa para o setor e para o processo produtivo, como um todo, ou seja, têm a oportunidade de refletir sobre ou na experiência. Essas pessoas, além de contribuírem significativamente com o processo de trabalho, pois têm condições de propor alterações/adaptações no mesmo, não têm medo do novo, do desconhecido, aceitam desafios com facilidade, aprendem constantemente, inclusive com seus erros e frustrações. Nesse sentido, acredito profundamente na aprendizagem informal dos adultos, no ambiente de trabalho, a partir da reflexão de suas experiências profissionais, bem como na manutenção da inovação organizacional que esse processo proporciona.

### **Aprendizagem auto-direcionada**

A aprendizagem autodirecionada é entendida por Merriam e Caffarella (1991, p. 41) como uma “forma de estudo na qual os aprendizes têm a primeira responsabilidade por planejar, desenvolver e avaliar suas próprias experiências de aprendizado”. A idéia é que o próprio aprendiz assuma o controle do seu aprendizado, decidindo os objetivos, recursos, métodos, etc. do seu aprendizado. O extremo dessa situação já é comum nas organizações contemporâneas, pois o trabalhador, normalmente, precisa ser responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Os empregadores, na maioria das vezes, dão preferência a trabalhadores “prontos”, entendendo que, assim, não terão gastos

financeiros com a formação, bem como não precisarão flexibilizar horários de trabalhos para possibilitar formação para os funcionários. Não se compactua com essa visão, pois, se todo e qualquer desenvolvimento que o trabalhador adquire se traduz em melhorias também para a organização, no mínimo, esta deve apoiar os trabalhadores que buscam o desenvolvimento.

Explica Knowles (1975, p. 18):

A aprendizagem auto-direcionada é o processo no qual indivíduos tomam a iniciativa, com ou sem a ajuda de outros, em diagnosticar suas necessidades de aprendizagem, formulando metas de aprendizagem, identificando recursos humanos e materiais para a aprendizagem, escolhendo e implementando estratégias apropriadas de aprendizagem e avaliando resultados de aprendizagem.

Como pode ser observado, essa perspectiva é pautada na visão humanista, baseada nas idéias de Maslow e Rogers, que se focam no indivíduo e contribuíram significativamente para o surgimento da concepção de aprendizagem autodirecionada. Knowles, baseado então nos humanistas, criou o termo “andragogia”, que significa “a arte e a ciência de ajudar adultos a aprender”. Merriam e Caffarella (1991, p. 249) confirmam que andragogia “é a mais conhecida teoria sobre aprendizagem de adultos”, porém, é também a teoria que causa mais questionamentos, discussões e embates teóricos.

Merriam e Caffarella (1991) acreditam que os adultos, na maioria das vezes, adquirem novas idéias, habilidades e atitudes por meio da aprendizagem informal. Tendo em vista que os adultos normalmente estão inseridos em ambientes sociais, pode-se considerar que a informalidade descrita pelas autoras e por Libâneo refere-se também ao ambiente de trabalho. Assim, justifica-se, mais uma vez, a inserção de processos de aprendizagem no ambiente de trabalho.

### **Aprendizagem transformadora**

Essa corrente tem como expoente principal Mezirow, que é reconhecido internacionalmente e teve como ponto de partida a aprendizagem pela experiência. Mezirow foi influenciado por Freire e Habermas nas idéias de transformação e

humanização da realidade, na construção de um processo emancipatório e na concepção de reflexão crítica.

Mezirow (1994, p. 234) define aprendizagem transformadora como “o processo social de construção e apropriação de novas ou revisadas interpretações de sentidos da experiência de alguém como um guia de ação”.

Na aprendizagem transformadora o desenvolvimento do indivíduo deve ir além dos processos de cognição e percepção; não basta somente adquirir conhecimentos, mas sim validá-los. Esse processo de validação é decorrência de uma análise reflexiva que compara os novos postulados com os já enraizados pela pessoa e, caso haja uma desconexão, serão necessárias algumas modificações, as quais conferem ao processo um caráter de transformação. (GROHMANN, 1999, p. 15)

Parece-me claro que a reflexão do sujeito, mais uma vez, ocupa papel central e se faz necessária para que a aprendizagem ocorra, bem como a transformação do sujeito, porém na aprendizagem transformadora trabalha-se com uma visão de reflexão crítica. Segundo Reynolds (apud GROHMANN, 1999), o que diferencia a reflexão crítica é a sua metodologia, que é baseada em questionamentos do contexto social, cultural e político atual.

Mezirow (1998a, p. 186) trabalha com a idéia de reflexão crítica através de suposições:

Quando o objeto da reflexão crítica é uma suposição ou pressuposição, uma diferente ordem de abstração é introduzida, com maior potencial para efetuar uma mudança no padrão de referências estabelecido da pessoa. Suposição...pode ser epistemológica, lógica, ética, psicológica, social, cultural, econômica, política, ecológica, científica, espiritual ou pertencer a outros aspectos da experiência. Como adultos podemos nos tornar criticamente reflexivos sobre nossas próprias suposições assim como as dos outros.

A aprendizagem transformadora “prega que o aprender deve ser entendido como um processo de utilizar uma interpretação anterior para construir uma nova interpretação do significado da experiência de alguém, ou revisar a já existente, com o objetivo de guiar futuras ações”. (MEZIRROW, apud GROHMANN, 1999, p. 16).

Como exemplos da presença de aprendizagem transformadora no ambiente de trabalho, podemos citar: o momento em que o trabalhador reconhece o seu erro normalmente é porque ele refletiu criticamente, e o fato dele reconhecer pode contribuir

para a sua transformação. Momento em que o trabalhador supera alguma limitação, ele aprendeu com experiências anteriores (suas ou de outras pessoas) e isso modificou as suas suposições; ele passou a acreditar que era capaz e o fato de acreditar facilitou-lhe ser capaz, no momento em que o trabalhador possui uma visão distorcida a respeito de algum processo e sua prática lhe permite vivenciar de fato o real e, a partir dessa vivência, refletiu e modificou a sua suposição. Cremos que esses fatos transformam as pessoas, tornam-nas mais autônomas, mais reflexivas, mais críticas, pessoas diferentes. Portanto, as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

### **Gestão: papéis e competências do gestor**

Para compreender o papel do gestor no ambiente empresarial atual, bem como a sua influência nos processos de aprendizagem dos seus geridos – objetivos desse estudo –, considero necessário abordar aspectos relacionados à gestão. Primeiramente, é importante esclarecer que existem várias terminologias para o homem que atua nas organizações: “Alguns autores referem-se a esse sujeito como administrador, outros como gestores, outros como líderes, outros como chefes” (ROMANIO; DAZZI, 2002, p. 48). Nesse caso, adotarei o termo gestor/líder. Esclareço também, que entendo o profissional “secretário executivo” como gestor, pois está constantemente envolvido, diretamente ou indiretamente, com o processo de gestão. Então, ao me referir ao gestor estarei me referindo também ao profissional de secretariado.

Entendemos modelos gerenciais na concepção de Quinn (2004), como as crenças e premissas acerca da forma como os gerentes devem atuar. Os modelos

são representações de uma realidade mais complexa. [...]. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar idéias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. No mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam uma certa perspectiva sobre a realidade mais complexa. (QUINN, 2004, p.2),

Com o decorrer dos tempos e com os acontecimentos e avanços ocorridos no mundo, várias abordagens e teorias administrativas foram construídas. Do mesmo modo, vários foram os modelos de gestão que emergiram ao longo do século XX, pois,

“à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento”. (QUINN, 2004, p. 3). E o que se entende por gestão?

Já na teoria clássica da administração Fayol desenvolveu as funções básicas do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor entendia a organização a partir do nível gerencial. Para Fayol (apud CARAVANTES, 1998, p. 43),

- prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
- comandar é dirigir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;
- controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Muito semelhante às idéias de Fayol, atualmente, entende-se que a gestão se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. Para Chiavenato (1999), planejar é o ato de formular objetivos e os meios para alcançá-los, bem como definir planos e programar atividades. Organização é o ato de dividir o trabalho, agrupando-as em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade, alocar recursos. Já a direção, segundo o autor, é a situação de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las. O controle diz respeito à definição de padrões para o monitoramento e a avaliação dos desempenhos. Como pode ser observado, são funções que se complementam e constituem a totalidade do trabalho da gestão. Rodrigues (2004) entende a gestão como a ação de mediar os recursos para o fim de atingimento das metas estabelecidas pela organização e esclarece que os recursos, nessa situação, referem-se às pessoas, aos bens, aos serviços e aos processos existentes na organização.

Da mesma forma, a gestão refere-se ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma organização de trabalho para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração; ou seja, é o processo de gerenciar as demandas do ambiente em face dos recursos disponíveis na organização. Já por estilo gerencial “entende-se os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, isto é, a maneira como o líder orienta sua conduta”. (ROMANI; DAZZI, 2002, p. 58)

No quadro abaixo, podem-se visualizar os quatro grandes modelos gerenciais, bem como suas principais características e como o gestor deve atuar em cada um dos modelos.

Modelo	Características	Função do gerente
1 de metas racionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro;</li> <li>- crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos;</li> <li>- clima organizacional econômico-racional;</li> <li>- objetivo principal é a maximização dos lucros.</li> </ul>	ser um diretor decisivo e um produtor pragmático
2 dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecido como “burocracia profissional”;</li> <li>- complementa o modelo anterior;</li> <li>- os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade;</li> <li>- convicção de que a rotinização promove estabilidade,</li> <li>- a ênfase em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros;</li> <li>- clima organizacional hierárquico.</li> <li>- decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições existentes;</li> <li>- objetivo principal é a eficiência do fluxo de trabalho.</li> </ul>	Monitor e coordenador
3 de relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral;</li> <li>- premissa de que o envolvimento resulta em compromisso;</li> <li>- valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso;</li> <li>- processo decisório através do envolvimento;</li> <li>- organização centrada em equipes.</li> </ul>	Assume o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.
4 de sistemas abertos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo;</li> <li>- premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos;</li> <li>- os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança;</li> <li>- as decisões são tomadas com agilidade;</li> <li>- importância da visão comum e dos valores compartilhados.</li> </ul>	Inovador criativo, negociador/mediador dotado de substancial astúcia política (Usa o poder e influência na organização)

Quadro 2: Características dos quatro modelos gerenciais adaptado (QUINN, 2004, p. 11)

Como pode ser observado, os dois primeiros modelos são o oposto do terceiro e, de certa forma, o segundo modelo complementa o primeiro. No primeiro modelo – metas racionais – a ênfase está na tarefa, em realizar determinada tarefa em menor tempo possível, ou seja, o entendimento de que a eficácia e o lucro são conseqüências da quantidade produzida. No segundo modelo – processos internos – a ênfase está na criação de regras e normas, bem como na definição de responsabilidades para cada função. Acredita-se que, se o trabalhador é especialista em determinada tarefa e a empresa possui procedimentos claros e detalhados, ele irá desenvolver a atividade com maior precisão, agilidade, eficiência. Em outras palavras, nos dois primeiros modelos as

preocupações da gestão giram em torno da produtividade e da maximização dos lucros e, para isso, os gestores atuam de forma centralizada e racional.

Já no terceiro modelo – de relações humanas – a preocupação maior parece voltar-se ao ser humano, aos trabalhadores, suas necessidades, desejos e expectativas. Pesquisas realizadas por Elton Mayo e seus colegas na década de 1920 e 1930 comprovaram que fatores de caráter interno ao ser humano, como suas relações com os colegas, seus problemas pessoais, etc., estavam ligados à produção do trabalhador. Com base nessa visão, algumas organizações, pelo menos no discurso, passaram a se preocupar mais com a motivação, satisfação, sonhos, qualidade de vida, interação, autonomia, etc. dos funcionários, levando a um modelo de gestão. Nessa perspectiva também se constituíram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McGregor, Likert. Na visão humanista, o principal papel do gestor é facilitar os processos de trabalho.

No quarto modelo – de sistemas abertos - a ênfase está na busca da flexibilidade e de apoios externos, porém o ser humano não é desconsiderado, e, sim, visto como parte do sistema. Acredito que a origem desse modelo de gestão está na teoria geral dos sistemas (TGS), desenvolvida por Boulding e Bertalanffy por volta da década de 60, buscando responder às novas demandas da sociedade. Os pesquisadores agruparam e hierarquizaram os sistemas de acordo com suas complexidades, obtendo o total de oito. O ser humano faz parte do sétimo sistema e as organizações sociais, do oitavo sistema, o que justifica a grandeza da complexidade encontrada em ambos. Assim, o que encontramos nas organizações são dois sistemas, o ser humano e a organização social, que interagem entre si e que dependem um do outro, com um influenciando o outro. Nessa perspectiva, o gestor tem papel de inovar, negociar, mediar.

O modelo de gestão desenvolvido pela organização normalmente faz parte da sua estratégia, que, por sua vez, precisa estar alinhada ao cenário político econômico em que está inserida. Parece ser um ciclo: o indivíduo, através do seu conhecimento, inteligência, experiência, cria, recria, gera inovações, que são lançadas na sociedade; com isso, as pessoas adaptam-se e/ou alteram suas formas de ser e agir, gerando outras necessidades. As organizações existem para dar conta das demandas da sociedade, por isso obrigam-se a incorporar as mudanças para responder às novas necessidades das

peças. Nesse processo cada organização constrói e utiliza suas estratégias. Com isso, configuram-se os modelos, inclusive os de gestão. Esse processo se justifica porque cada modelo de gestão parece ser altamente potencial num determinado período. Um exemplo disso entendemos ser o processo de informatização tecnológica que vivenciamos.

No final do século XX a maior preocupação dos executivos girava em torno da necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico e muito pouco estável. Nenhum dos modelos conhecidos até o momento respondia a essa necessidade de maneira satisfatória. Assim, foi necessário visualizar os quatro modelos juntos (metas racionais, processos internos, relações humanas, sistemas abertos) com a convicção de que, em determinados momentos, seria necessária a utilização de um modelo específico e, em outro momento, a utilização de dois ou três modelos ao mesmo tempo, de forma que um complementaria o outro (QUINN, 2004), ou seja, em alguns momentos é necessário o gestor centralizar a decisão e, em outros, decidir com a equipe; em alguns momentos seria necessário atuar como diretor e, em outros, como agente facilitador, e assim por diante. Isso quer dizer que o gestor, na atualidade, deve ter habilidade para desempenhar os oito diferentes papéis citados por Quinn (2004) no quadro anterior: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador. O(s) papel(is) a ser(em) desenvolvido(s) dependerá(ão) da situação encontrada por ele.

Por outro lado, Matos (1996) define como papéis do gestor: intérprete (elo de ligação no processo de comunicação), cooperador (agente de integração entre as pessoas) representante (líder que busca a contribuição criativa e a ação do grupo), educador (envolvido e comprometido com os processos de aprendizagem dos geridos e da organização), empresário (responsável por responder aos desafios da situação de forma eficaz). Na visão do autor, os estilos gerenciais podem ser definidos como perceptivo, flexível, participativo e inovador. O estilo perceptivo refere-se à habilidade do gestor de perceber as peculiaridades de cada situação e de ser um diagnosticador constante. O estilo flexível diz respeito à disposição para adaptar sua visão e sua ação diante de mudanças, bem como a abertura para aprender, a lidar com novos fatores, interpretando-os coerentemente. O estilo participativo, como o próprio nome diz, refere-se à busca da cooperação, da integração de todos os membros da equipe. As decisões

são todas em conjunto porque todos estão comprometidos com o processo e todos são responsáveis pelas decisões tomadas. O estilo inovador refere-se ao gestor com visão de expansão, desenvolvimento. É um agente de mudanças capaz de promover o diagnóstico de situações que orientem as intervenções adequadas à atualização e à renovação. Não imaginamos que seja possível, na atualidade, o gestor responder por toda a demanda a sua volta (sociedade, geridos, empresários, governo, etc.) adotando um estilo específico de atuação. Ao que nos parece, ele precisa agregar características de cada um dos estilos. “A combinação dos estilos configura o perfil comportamental do gerente como educador” (MATOS, 1996, p. 42). A identificação do gestor como educador é objetivo desse estudo, para o qual Matos (1996) contribui fundamentalmente.

Da mesma forma, Drucker (1996) traz o entendimento do gestor como educador. Para ele, o gestor desempenha três papéis fundamentais nas organizações voltadas para o aprendizado: projetista, professor e guia. Os três papéis têm relação direta com o desenvolvimento humano e colaboram para que ocorram processos de aprendizagens no indivíduo. Weiss (1995) também colabora na idéia do gestor/líder ser um guia. Para o autor, esse profissional precisa inspirar as pessoas a fazer aquilo que de outra forma talvez não fariam e dirigi-las ou concentrar suas energias em metas específicas.

Tentando sintetizar esse capítulo, retomamos os papéis do gestor/líder citados pelos autores trabalhados: *diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, intérprete, cooperador, representante, educador, empresário, projetista, professor, guia*. Alguns papéis parecem ser sinônimos, porém a divergência entre um autor e outro fica clara. Nesse momento, é oportuno questionar: Que influências o gestor/líder, que desempenha diferentes papéis, tem nos processos de aprendizagem dos geridos? Como essa resposta se refere ao objetivo principal deste estudo, tentarei, nos aspectos conclusivos, traçar um comparativo entre os processos de aprendizagem e os papéis do gestor/líder.

## Aspectos Conclusivos

Partimos do pressuposto de que a educação é o processo de formação do homem de caráter (BRANDÃO, 1986); que as práticas produtivas são práticas pedagógicas; que a aprendizagem ocorre necessariamente, num primeiro momento, no nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a partir da construção de significados e de experiências, resultando em mudança de comportamento (MEZIROW, 1990). Embora as diferentes abordagens de aprendizagem sejam vivenciadas no ambiente de trabalho, toma-se como base a visão construtivista, segundo a qual a aprendizagem tem três momentos: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora.

Se a aprendizagem é fruto da reflexão da experiência, como defendem Kolb, Schön e Mezirow, o trabalhador tem de ter iniciativa, motivação, hábito de refletir na e sobre a experiência. Para que isso ocorra, entendo que o gestor/líder tem papel fundamental, pois a motivação, a iniciativa do trabalhador vai depender, em certa medida, da atuação do gestor, do estilo de gestão que ele desenvolve, ou seja, se o gestor tem visão tecnicista, racional e se restringe a ser um produtor, monitor, empresário, diretor, certamente, a cultura predominante é “eu mando e eles obedecem”, não dando oportunidade para os geridos questionarem e tampouco sugerirem, opinarem. O trabalhador nessa situação tem papel específico de executor de tarefas – produzir com agilidade -, o que torna o trabalho alienante<sup>12</sup>. O trabalhador, mesmo nessa situação, poderá ter a iniciativa de refletir sobre sua prática, mas a sua reflexão poderá não se traduzir em mudança de comportamento na ação, pois o estilo de gestão não permite que isso aconteça.

Por outro lado, se o gestor tem visão mais humanística, entende que cada trabalhador é parte do processo global e que todos contribuem significativamente com a organização, não apenas com a força do trabalho; logo, a possibilidade de ocorrer aprendizagem nesse ambiente é bem maior. Também já é sabido que, atualmente, a diferença ou a estratégia das organizações contemporâneas estão voltadas para o fator

---

<sup>12</sup> Marx chamou de alienação do trabalho o fenômeno pelo qual o trabalhador desenvolvendo, a sua atividade criadora em condições que lhe são impostas pela divisão da sociedade em classes, é sacrificado ao produto do trabalho (apud KONDER, 1998, p. 41).

humano, para a forma como gerenciam o conhecimento individual e o tornam em organizacional e inovação. Então, o papel do gestor enquanto, facilitador, negociador, inovador, guia, educador, parece ser mais adequado para o cenário atual. Nesse sentido, espera-se que o gestor seja um impulsionador aos geridos, alguém que guie a conduta deles no sentido de levá-los a atingir a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento humano em sua totalidade, não no sentido de manipulá-lo apenas aos interesses da organização. Se assim for, a vantagem para a organização é consequência desse processo, porque a aprendizagem, o conhecimento do trabalhador, traduzir-se-á em melhoria no processo de trabalho, na resolução de um problema com criatividade e até na criação de um novo produto ou serviço.

Saliento a atuação do gestor como educador que, embora de forma superficial e muito implícita, está presente na literatura administrativa. Se o ambiente de trabalho é um espaço educativo, se o gestor, a partir da sua prática, influencia a atuação, a postura, o desenvolvimento e a aprendizagem do trabalhador, tudo leva a crer que a prática do gestor educa o trabalhador. Isso, contudo, não significa dizer que educa para a formação do homem de caráter, como refere Brandão, pois poderá educar para o mal, caso a sua prática assim permita. Assim justificam-se mais uma vez a importância e a complexidade do papel do gestor nas organizações e na sociedade.

Se a aprendizagem se dá a partir da reflexão do indivíduo, o gestor comprometido com esse processo tem o papel (dever) de levar o trabalhador a refletir sobre a sua prática e a prática dos colegas. Entendo que o gestor pode incorporar esse hábito na sua forma de gerir de maneira simples, como, por exemplo, ao invés de solicitar uma atividade, esclarecendo em minúcias como essa atividade deve ser feita, apenas dizer o objetivo que se quer com a atividade, permitindo que o trabalhador reflita de que forma ele deve realizar para atingir o objetivo. O gestor também pode questionar por que o gerido realizou daquela forma, não de outra, induzindo-o, mais uma vez, a refletir e, ainda, a elaborar mentalmente justificativas que convençam o gestor – mais um momento de aprendizagem e desenvolvimento de competências cognitivas.

Se o trabalhador tiver o hábito e oportunidade de refletir em toda a sua prática, terá condições de avançar no processo de aprendizagem, passando para o nível de aprendizagem autodirecionada. Aqui ele já tem condições de decidir o que ele quer, deseja e necessita aprender. Normalmente, não é muito influenciável pelos demais

atores do ambiente de trabalho. Ele atingiu autonomia tal que, se o gestor não permitir a sua aprendizagem, não permanecerá na situação de gerido desse ator por muito tempo. A organização só tem a ganhar com esse tipo de profissional, que, provavelmente, influenciará os demais atores a seguirem o mesmo caminho.

Retomando a idéia de que as organizações, para se manterem ou se tornarem competitivas, precisam gerenciar o conhecimento dos indivíduos, e entendendo que o trabalhador irá desenvolver um novo conhecimento a partir da sua aprendizagem, então a organização deve iniciar esse processo possibilitando e estimulando os trabalhadores a refletirem e autodirecionarem a sua aprendizagem. No entanto, como já vimos, isso está atrelado à atuação do gestor. Entendo que cabe à organização se questionar: que tipo de gestão queremos? Aonde queremos chegar? Isso se torna ainda mais complexo porque quem toma esse tipo de posição, decisão, normalmente, são os gestores da organização.

A aprendizagem transformadora parece ser o nível ideal de aprendizagem. A reflexão crítica é constante. O próximo passo é fazer com que isso transforme o indivíduo, a sua prática, a sua suposição. Não basta adquirir novos conhecimentos, é preciso validá-los, colocá-los em prática, diz Grohmann (1999). Aqui vejo o papel do gestor, mais uma vez, como fundamental. Como será possível colocar em prática um conhecimento sem o aval do gestor? Como a empresa fará uso de novos conhecimentos individuais com práticas de gestão alienantes?

Desde que este estudo tenha fornecido alguma contribuição para avançar o debate e instigar a reflexão sobre processos de aprendizagem no ambiente de trabalho e a influencia do(s) gestor(es) nesse processo, terá cumprido o seu papel.

## **Referências Bibliográficas**

ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Tradução Hércio Tonnera Jr.. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é educação*. 17. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BROOKFIELD, Stephen. Adult learning: an overview. In: TUINJMAN A. *International encyclopedia of education*. Oxford: Pergamon Press, 1995.

CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria geral da administração – pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Adalberto. *Teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Geraldo Vieira da. *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*. Tradução Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). *Educação e crise no trabalho: perspectivas do final de século*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

GOMEZ, A. I. P.. Os processos de ensino-aprendizagem: análise didática das principais teorias da aprendizagem. In: SACRISTAN, J. Gimeno; GOMEZ, A. I. PEREZ. *Compreender e transformar o ensino*. 4. ed. Porto Alegre, RS: ArtMed, 1998

GROHMANN, Márcia. *Teorias modernas sobre aprendizagem de adultos*. 1999.

KNOWLES, Malcolm. *Self-directed learning*. New York: Association Press, 1975.

KOLB, David. *Experiential Learning*. Englewood Clifws, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KONDER, Leonardo. *Marx: vida e obra*. 1998

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa que pensa*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MERRIAM, Sharan; CAFARELLA, Rosemary. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERRIAM, Sharan; CAFARELLA, Rosemary. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MEZIROW, Jack. How critical reflection triggers transformative learning. In: \_\_\_\_ (Org.). *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MEZIROW, Jack. On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, v. 48, n. 3, 1998a.

MEZIROW, Jack. Understanding transformation theory. *Adult Education Quarterly*. v. 44, n. 4, p. 222-232, 1994.

NASSIF, Ricardo. *Teoría de la educación; problemática pedagógica contemporánea*. Madrid: Editorial Cincel, 1980.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

QUINN, Robert E. *et al. Competências gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Campus, 2004.

RODIGUES, Magda Tyska. *Mais do gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROMANIO, Claudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SHÖN, Donald A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

WEISS, Donald H. *Como tornar-se um verdadeiro líder*. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995.

# A INFLUÊNCIA DO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Cibele de Lara Bortoluzzi<sup>13</sup>

Josete Alzira Passamani Stocco<sup>14</sup>

## Resumo

Este estudo consiste em uma análise do estresse e da sua influência no ambiente de trabalho do Secretário Executivo. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conhecer quais são os seus sintomas e como é sua manifestação no indivíduo, além de buscar a compreensão sobre como o estresse pode prejudicar a produtividade de uma empresa. O estudo foi dividido em três partes: o estresse, seus conceitos e as doenças que são relacionadas com o estresse; o estresse relacionado ao trabalho, a origem do trabalho, as suas conseqüências na vida das mulheres e sobre os profissionais de secretariado executivo. Conclui-se que os brasileiros estão cada vez mais sentindo o estresse.

**Palavras-chaves:** Secretário Executivo; estresse; trabalho

## Introdução

Desde o início da civilização o ser humano busca satisfazer suas necessidades, sejam elas de alimentação, vestuário, moradia e bem estar. Para que isso seja possível de se realizar o ser humano precisa ter meios, ou seja, tem que trabalhar para supri-las. A evolução das formas de trabalho do homem durante a história mostra que ocorreu um melhoramento das técnicas utilizadas na realização das atividades. Primeiramente, o ser humano apenas obtinha sua sobrevivência. Com o passar do tempo, ele descobriu como confeccionar suas ferramentas e, posteriormente, construiu máquinas para facilitar e agilizar o seu trabalho. Esse trabalho que traz o sustento, também poderá trazer problemas à saúde do trabalhador, quando o esforço realizado é maior do que o seu organismo suporta, porque as tensões sentidas durante um tempo quebram o equilíbrio do organismo, o que chamamos de estresse. Uma grande parte da população não conhece quais são os sintomas do estresse e também não sabem que estes podem

---

<sup>13</sup> Graduada em Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF, Pós-graduanda em Gestão Secretarial/UPF

<sup>14</sup> Mestre em Educação, Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe. Professora e coordenadora do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF. josete@upf.br

prejudicar a saúde dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade da empresa. A pesquisa, de caráter bibliográfica, apresenta sintomas, fatores, fases e conseqüências do estresse no ser humano e na organização.

Esta pesquisa justifica-se porque se faz necessário um maior conhecimento sobre o que é este estresse que afeta a sociedade atual, mas que também afetou nossos antepassados. Conhecer o que o estresse pode fazer no organismo do indivíduo é de extrema importância, assim como também o é saber aproveitá-lo a favor do indivíduo e das organizações.

## **O estresse**

### **A origem histórica do estresse**

A partir de nosso nascimento, vamos aprendendo passo-a-passo como devemos viver e quais são os valores que devemos seguir. Também passamos por adaptações e por emoções decorrentes da convivência em uma sociedade competitiva. Na fase adulta, trabalhar se torna uma obrigação e uma necessidade, deixando de ser um prazer, pois o ritmo de produção está cada vez mais acelerado e a tecnologia avançada faz com que as pessoas estejam em constante aperfeiçoamento e o organismo não consiga responder sem esforço ao ritmo que lhe é solicitado.

No início da civilização, o ser humano era motivado a caçar e, posteriormente, plantar para sobreviver, seguindo um impulso natural que os ajudava a buscar o que necessitavam. Nesse período, o homem estava exposto a riscos e perigos que exigiam de si habilidades e esforços novos diante de situações inusitadas e, apesar de sequer imaginar o que era o estresse, suas reações no organismo humano já eram conhecidas. Somente após anos os estudiosos conseguiram constatar que essas reações e tensões sentidas eram o estresse, não o mesmo estresse sentido hoje, pois naquela época os agentes estressores eram outros.

A palavra estresse tem origem no latim, vem de *stringere*, que significa tencionar, apertar, comprimir. Mas passou a ser utilizada em inglês para designar “opressão, desconforto e adversidade” (SPIELBERGER apud LIPP, 2001, p. 17).

O termo “stress” foi aportuguesado como estresse, e segundo o dicionário Aurélio, “é um conjunto de reações do organismo a agressões de ordens físicas, psíquicas, infecciosas e outras capazes de perturbar-lhe a homeostase (equilíbrio orgânico)”.

Até a 2ª Guerra Mundial essa terminologia estava restrita aos pesquisadores. Somente em 1936, o endocrinologista Hans Seyle introduziu o termo “stress” para designar uma síndrome produzida por vários agentes nocivos (LIPP, 2001, p. 18). Como os seus pacientes haviam procurado tratamento para doenças diversas, Seyle começou a pensar que alguns dos sintomas que verificou nestes pacientes nada tinham a ver com a doença específica para a qual eles o consultaram, mas sim com a condição geral de estar enfermo. Os sintomas eram iguais em alguns de seus pacientes, assim pôde-se relacionar o diagnóstico e o que o estresse desencadeava, sendo possível fazer uma avaliação mais clara do que eles estavam sentindo. A pesquisa de Hans Seyle tinha ênfase na resposta não-específica do organismo a situações que o enfraquecessem ou fizessem-no adoecer, a qual ele chamou de “síndrome geral de adaptação” ou “síndrome do stress biológico”, comumente conhecido como “a síndrome do simplesmente estar doente”. Essa síndrome a que Seyle se referia era a adaptação que o ser humano tem de enfrentar quando passa por situações diferentes, como mudanças, emoções e acontecimentos inesperados.

Muitas vezes, pela vida agitada que as pessoas levam, elas não percebem o que estão sentindo. Somente um evento mais grave faz com que esse indivíduo procure um médico para verificar esses sintomas presentes em seu organismo.

Nas palavras de Lipp (1996, p. 20).,

o estresse é definido como uma reação do organismo com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que decorrem quando as pessoas se confrontam com uma situação que, de algum modo ou de outro, o irrite, amedronte, excite, ou confunda ou mesmo que as façam imensamente felizes.

Para a autora, esses sintomas são sentidos pelo corpo em si, ou seja, fisicamente, onde são percebidos mais facilmente, ou pela mente, psicologicamente, o que algumas vezes torna mais difícil o seu diagnóstico no início dos sintomas. Porém, para que essas tensões sejam desencadeantes do estresse faz-se necessário que existam os estímulos estressores, ou simplesmente estressores, que podem advir de fatores externos ou

internos. As fontes externas são constituídas de tudo aquilo que ocorre em nossas vidas e que vem de fora do nosso organismo: a profissão, falta de dinheiro, brigas, assaltos, frio, calor, condições de insalubridade, perdas e falecimentos. Tudo o que exija do organismo uma maior adaptação, cria o estresse e não se tem o que fazer, pois não depende da própria pessoa. As fontes internas se referem à “fábrica” particular de estresse. É o que existe dentro de cada indivíduo: modo de ser e agir, crenças, valores, emoções, pensamentos, angústias, alegrias e tristezas. Todavia, os agentes estressores por si só não desencadeiam o estresse. Para ele ocorrer, depende de cada indivíduo, da sua história de vida, vulnerabilidade, enfrentamento das situações e genética.

De acordo com Lipp (1996, p. 302),

a reação que o ser humano tem a fatores estressantes é, na realidade, de grande valor, pois visa à sua autopreservação. Séculos atrás o homem tinha como fonte principal o stress, não a burocracia de hoje, mas outras situações que ameaçavam sua vida. Para enfrentar o estressor da época o ser humano foi dotado de um conjunto complexo de reações físicas e mentais que visavam a lhe dar a força e a energia necessárias para enfrentar seu inimigo.

Enfrentar o estresse é lidar diretamente com as exigências, eliminando-as, mudando-as ou recusando-as. É conhecer a si mesmo, os seus limites e usar esse conhecimento para interpretar e encarar as exigências e ameaças. E é aumentar tanto a própria capacidade de resposta quanto o apoio necessário aos outros. A resposta que o organismo terá ao passar pela tensão definirá se o estresse é positivo ou negativo, sendo isto possível através da avaliação que é feita pelo indivíduo frente à situação em que se encontra. Se a resposta for ruim, exigindo esforço excessivo para a adaptação do indivíduo, poderá ocorrer o *distress*, o estresse em excesso. Ocorre quando a pessoa ultrapassa seus limites e esgota sua capacidade de adaptação, normalmente em situações aflitivas ou constantes, e o organismo fica destituído de nutrientes e a energia mental fica reduzida. A qualidade de vida sofre danos. Alguns sintomas são: fadiga, irritabilidade, falta de concentração, depressão, pessimismo, doenças, acidentes, dificuldade de comunicação, baixa produtividade e pouca criatividade. Também existe o estresse positivo, chamado de *eustress*, que impulsiona as pessoas, faz com que tenham vontade de realizar seus sonhos. Essa forma de estresse é essencial e desejável à vida. O organismo produz adrenalina, que dá ânimo, vigor e energia. O indivíduo pode passar por períodos em que dormir e descansar passam a não ter tanta importância. Os

sintomas são: vitalidade, entusiasmo, otimismo, perspectivas positivas, resistência a doenças, vigor físico, lucidez mental, relações humanas ótimas, alta produtividade e criatividade. Porém, ninguém consegue ficar em alerta por muito tempo, pois, o estresse se transforma em excessivo quando dura demais. Embora os dois tipos provoquem reações emocionais completamente diferentes, fisiologicamente as respostas são idênticas (ROSSI, 2004, p. 20).

Então, qual seria o estresse ideal, e será que ele existe? Existe sim, e é possível obtê-lo, faz-se necessário aprender a manejar o estresse e gerenciar a fase de alerta de modo eficiente, alternando entre estar em alerta e sair do alerta. O organismo precisa entrar em equilíbrio, após uma permanência em alerta, para que se recupere. Para conviver-se bem com o estresse, precisamos dispensar um tempo para considerar quais são as fontes de estresse em nossa vida e se as nossas respostas a elas (emocionais e físicas) são sensatas e úteis, ou se estão impossibilitando de lidar com as tais fontes de estresse e ter controle sobre elas.

### **As quatro fases do estresse**

A sociedade incentiva o ter e o possuir, fazendo com que as pessoas sintam-se impulsionadas a ganhar sempre. Por outro lado, o medo de perder existe como um fantasma que aterroriza o indivíduo, que o persegue. Paralelamente, o medo de errar assusta, afinal tem-se que agir sempre corretamente, para conquistar o que se deseja. Não conseguir conquistar pode significar incompetência e incapacidade.

Como anteriormente foi citado, a Síndrome Geral de Adaptação é um conjunto de modificações frente às situações de estresse, e consiste em quatro fases, que vai desde a reação de alarme até a fase de exaustão. Até pouco tempo eram conhecidas apenas três fases, mas, após anos de pesquisas, a psicóloga Marilda Novaes Lipp diagnosticou a existência de outra fase, chamada de fase de quase exaustão, que se encontra entre a fase de resistência e a da exaustão, como veremos abaixo.

A primeira fase, a do alerta, inicia-se quando o indivíduo se confronta com um estressor. O organismo se prepara para a reação de luta ou fuga, que é essencial para a preservação da vida. Gera grande produtividade e criatividade no trabalho, o indivíduo pode varar a noite sem dificuldade. Se o estresse continuar por tempo indeterminado,

iniciar-se-á a fase de resistência, quando o organismo tenta uma adaptação para restabelecer a homeostase. Nesta fase, as reações são opostas àquelas que surgem na primeira fase e alguns sintomas desaparecem, dando lugar a uma sensação de desgaste e cansaço; também nesta fase a criatividade e a produtividade voltam ao normal, mas às vezes o ser humano não consegue ter novas idéias. Na tentativa de reequilíbrio, a reserva de energia adaptativa é utilizada. Na terceira fase, a da quase-exaustão, ocorre um enfraquecimento da pessoa, que não se adapta e não resiste ao estressor. Nesta fase, a pessoa ainda consegue trabalhar, apesar do desgaste; consegue dar conta da rotina, mas não cria nem tem idéias originais, caem drasticamente a produtividade e a criatividade. E, por fim, há a quarta fase, a da exaustão, quando a pessoa sofre sérias doenças, pois o organismo exaure toda a reserva de energia adaptativa que possuía, ocorre a exaustão psicológica em forma de depressão emocional. Nesta área o estresse pode produzir desde a apatia, depressão, desânimo, sensação de desalento e hipersensibilidade emotiva, até a raiva, irritabilidade e ansiedade, além de ter o potencial de desencadear surtos psicóticos e crises neuróticas em pessoas predispostas (LIPP, 2001, p. 02). O indivíduo, nesta altura, não consegue trabalhar, produzir, concentrar-se e o trabalho não tem mais importância. Fica prejudicada a qualidade de vida deste indivíduo.

### **Doenças relacionadas com o estresse**

Antigamente, as doenças do trabalho atingiam quase que exclusivamente os operários. Hoje o grupo de risco ampliou-se, ou seja, também os postos mais influentes da vida organizacional estão adoecendo, o que implica em sérias conseqüências para as decisões empresariais e gerenciais. Hoje, a grande maioria das doenças do trabalho têm íntima relação com o estresse.

### **LER - lesão por esforço repetitivo**

Esta doença começa, no trabalhador, com uma sensação de peso e desconforto no membro afetado; posteriormente, a dor é mais freqüente e intensa, aparecendo durante a jornada de trabalho. Sente-se um formigamento e calor, logo após a dor se

torna muito forte e contínua e, muitas vezes, insuportável, fazendo com que esse trabalhador se torne incapacitado para o trabalho e também para atividades do seu dia-a-dia.

De acordo com Cataldi (2002, p. 71),

LER consiste nas afecções que podem acometer tendões, sinóvias, músculos, nervos, fâscias, ligamentos isolada ou associadamente, com ou sem degeneração de tecidos, atingindo inclusive os membros superiores, região escapular e pescoço, de origem muscular e da manutenção de postura inadequada.

Essa doença aparece nos profissionais que trabalham como digitadores na sua grande maioria, porém em outros profissionais pode apresentar-se. Efetivamente, existem condições específicas de trabalho que favorecem o aparecimento da LER: gestos, posições, movimentos, esforços, tensões, ritmo e carga de trabalho.

### **Síndrome da fadiga**

Pode ser definida como um estado físico e mental resultante de um esforço prolongado ou repetido e que terá repercussões sobre vários sistemas do organismo, provocando múltiplas alterações de funções, conduzindo a uma diminuição da performance no trabalho, tanto quantitativa quanto qualitativa, em graus variáveis.

A síndrome da fadiga pode se instalar no indivíduo caso a tarefa que ele realize seja monótona ou desprazerosa. Esta pessoa não está preparada nem física, nem emocionalmente para desenvolvê-la, e isso cria a falta de sintonia entre o esforço e as funções vegetativas, as quais se comportam como se estivessem em repouso.

### ***Workaholics***

O termo inglês se refere àquelas pessoas que são “viciadas, dependentes do trabalho”. Segundo Lipp (2005, p. 01), “*Workaholic* é um estilo de dedicação ao trabalho que envolve a focalização quase que exclusiva nas atividades ocupacionais, muitas vezes excluindo outros interesses da vida, até mesmo as relações interpessoais” Esses indivíduos não sabem e não conseguem fazer outra coisa na vida a não ser trabalhar. São pessoas incapacitadas para desfrutar seu tempo livre, em geral porque

carregam dentro de si um nível de ansiedade muito intenso e se acostumaram a lidar com o estresse, utilizando o trabalho como uma válvula de escape.

No caso do *Workaholic*, qualquer emprego ou empresa pode levá-lo à frustração ou desilusão, pois seu nível de idealismo não é facilmente gratificado.

## **O Trabalho**

### **A origem do trabalho e o estresse**

O significado latino da palavra trabalho encontrado é *tripalium*, um instrumento romano de tortura, uma espécie de tripé formado por três estacas cravadas no chão onde eram supliciados os escravos. No renascimento, o vocábulo adquiriu também o sentido atual de labuta, atividade e exercício profissional.

O trabalho, observado desde o início da civilização, mostra a evolução que teve e as modificações em sua forma. Assim, faz-se necessário analisarmos o trabalho desde os primórdios. Nesta época, havia a cooperação entre marido e mulher, as famílias trabalhavam para o seu próprio sustento. Somente após alguns anos instalou-se o sistema de trocas e o regime de utilização do trabalho alheio, as pessoas trocavam os produtos que lhes estavam sobrando por aqueles que elas não tinham ou não plantavam.

Após este estágio, a pessoa descobre que ela mesma pode servir de mercadoria, objeto de troca, consumo e força barata de trabalho. E assim, com a escravidão veio a divisão da sociedade entre quem explorava e os que eram explorados. De acordo com Ferrari; Nascimento; Martins Filho (1998, p. 32), “o trabalho escravo, como é evidente, não era voluntário, mas sim forçado”.

Ao trabalhador escravizado não era permitido desfrutar de qualquer resultado do seu labor, todo ele era destinado ao seu dono. Com certeza, o escravo foi a mais expressiva representação do trabalho na Antigüidade. No Brasil, os negros trazidos da África e os índios nativos foram explorados pelos colonizadores portugueses para o usufruto econômico das terras descobertas, a partir do século XVI até o XIX.

Desde que a civilização se baseia na exploração de uma classe por outra, todo o seu desenvolvimento se opera numa constante contradição. Cada progresso na produção é ao mesmo tempo um retrocesso na condição da classe oprimida, isto é, da grande

maioria. Cada benefício para uns é necessariamente um prejuízo para os outros. A prova mais evidente disso tudo diz respeito à própria criação da máquina, cujos efeitos hoje são sentidos pelo mundo inteiro. Mas foi a Revolução Industrial, que iniciou no século XVIII, na Inglaterra, o grande marco da história do trabalho. Começa a mecanização dos sistemas de produção, nesta época surgiram as máquinas a vapor, que revolucionaram os modos de produção. Porém, também nesta época, o mundo descobriu quanto o trabalho era degradante para o ser humano. Os salários pagos aos trabalhadores eram baixíssimos, não eram suficientes nem para o próprio indivíduo se sustentar e, em algumas fábricas, até mesmo crianças eram empregadas. Os trabalhadores chegavam a trabalhar até 14 horas por dia e também estavam sujeitos a castigos físicos dos patrões. Foi uma época muito marcante para o mercado de trabalho, pois além dessa desumanização, os empregados não tinham direitos trabalhistas, como: férias, décimo terceiro, ou auxílio doença. Quando ficavam doentes, eram substituídos.

Conforme França e Rodrigues (1997, p. 24),

o stress relacionado ao trabalho é definido como aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador, suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, na medida em que este ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações.

O ser humano é composto por vários aspectos: a sua genética, que determina os aspectos físicos; valores que lhe foram ensinados por sua família; os sentimentos que foram adquiridos desde pequenos, na família, através das amizades, na escola, e mesmo no ambiente de trabalho. Em cada pessoa, além de tudo isso, também existem marcas de sua história, de seus esforços, vitórias, fracassos e emoções. Estes aspectos são determinantes para que, diante do estresse, o indivíduo saiba enfrentá-lo e aproveitar-se dos benefícios que o estresse pode trazer. Porém, sabe-se que, pela extrema complexidade da raça humana, as pessoas têm reações muito diferentes umas das outras em situações iguais ou semelhantes.

O estresse no trabalho depende da interação entre as características de um indivíduo e as condições no local de trabalho, pois as pessoas são diferentes em termos de personalidade e pela maneira de lidar com as coisas. Assim, aquilo que, para uns, não provoca nenhum tipo de tensão, não sendo absolutamente um fator estressante, para

outros pode tornar-se uma situação difícil de superar, causadora de estresse, portanto. As condições de trabalho como fator estressante não o são, portanto, *a priori*, mas resultam em fator de estresse conforme cada pessoa lida, ou interage, com essas condições.

Nas organizações, o conflito entre metas e estrutura das empresas com as necessidades individuais de autonomia, realização e de identidade são agentes estressores importantes, na medida em que há oposição entre a realização do projeto do trabalhador e a organização do trabalho. Esta organização é a imposição da vontade do outro, da divisão do trabalho, do conteúdo das tarefas e das relações entre os trabalhadores. A desumanização do trabalho, presente na produção em larga escala, tem como característica marcante a mecanização e a burocratização e se torna agente estressante porque atenta contra as necessidades individuais da satisfação e realização.

Além de trabalhar pelo dinheiro e por sua sobrevivência, o ser humano tem que trabalhar em algo que goste e que combine com seu modo de ser. Porém, se isso não for possível, faz-se necessário lembrar que o trabalho é somente parte da vida e que é preciso neutralizar o impacto do estresse no trabalho. As responsabilidades dos profissionais tendem a serem mais pesadas com o acúmulo gradativo de funções, uma característica da era pós-industrial, que fez surgir um profissional multifuncional e também aumentando o acirramento da competitividade em todos os setores produtivos. As pessoas que são movidas a prazos e metas trabalham até a exaustão e, muitas vezes, não percebem que estão esgotados e com a saúde comprometida. Parar para descansar não passa pelas suas cabeças, ao contrário, seguem firmes até sentirem o estresse em seu ponto máximo, quando o indivíduo tem doenças sérias e que o impossibilitam de trabalhar. Estes profissionais não respeitam horários de trabalho, levam relatórios para terminarem em casa ou nos fins de semana, não têm tempo para os filhos, a família, amigos ou para si mesmos.

Uma pesquisa realizada pela Isma - International Stress Management Association mostrou que homens e mulheres se estressam por motivos deferentes. Nos homens, o medo de perder o emprego é o principal motivo; já nas mulheres, a sobrecarga de trabalho é o maior causador de estresse. Segundo Rossi, (Veja, 2005, p. 114), “as mulheres acham que precisam se esforçar mais e fazer várias coisas ao mesmo tempo

para provar que são tão capazes quanto os homens” e ainda segundo a mesma autora, “esta é a razão de as mulheres acumularem mais e mais funções”.

Mais importante que as diferenças entre homens e mulheres é aprender a lidar com o estresse e sentir que é possível ter um maior controle sobre a vida. É preciso aprender a encarar uma situação inesperada ou difícil como um desafio a transpor e não como uma ameaça.

Uma organização que tenha por primazia o lado humano de seus colaboradores trabalha para prevenir, ou ao menos reduzir, o estresse, antes que ele se torne uma ameaça à empresa.

### **A mulher, o trabalho e o estresse**

Nas décadas de 50 e 60, no Brasil, a mulher era presença permanente no lar, estruturando os serviços domésticos, orientando e disciplinando os filhos que eram criados pela mãe. Era ela quem supria o lar e dava total suporte ao marido que, ao retornar do trabalho, contava com roupas lavadas e passadas, alimentação de sua preferência e casa arrumada. A participação do homem nessa vida doméstica se restringia ao provimento do dinheiro necessário para o sustento da família. O cenário familiar foi alterado de forma drástica com a entrada da mulher no mercado de trabalho. Já na Revolução Industrial, no século XVIII, o trabalho feminino foi aproveitado em larga escala, a ponto de ser preterida a mão de obra masculina. Os menores salários pagos à mulher constituíram a causa maior que determinava essa preferência pelo elemento feminino. A indústria tirou a mulher do lar por 14, 15 ou 16 horas diárias, expondo-a a uma atividade profissional em ambientes insalubres e cumprindo obrigações muitas vezes superiores às suas possibilidades físicas.

Por meados do século XIX começaram a chegar no Brasil imigrantes europeus, entre eles muitas mulheres e crianças para trabalhar nas lavouras, fazendas e fábricas. Essas pessoas foram atraídas pelo governo para substituírem os escravos com mão de obra farta e barata. Essas pessoas foram muito exploradas, tinham vindo com o sonho de que seria uma vida fácil, com trabalho e salário digno, porém o que aconteceu foi totalmente diferente, elas passaram muitas dificuldades, fome e, assim, aceitaram qualquer emprego.

De acordo com Del Priori (2001, p. 581), na indústria têxtil encontravam-se 569 mulheres, o que equivalia a 67,62% da mão de obra feminina empregada nesses estabelecimentos fabris. Nas confecções, havia aproximadamente 137 mulheres. Não era somente nas fábricas ou fazendas que as mulheres trabalhavam, muitas faziam costuras em casa para alfaiates, trabalhando por horas, e outras também tinham que se prostituir para sobreviver.

As barreiras enfrentadas por elas para conseguir entrar no mercado de trabalho, independente de sua classe social, foram muito grandes. Havia disparidade salarial, intimidação física, e até mesmo assédio sexual. Não era fácil entrar onde predominava o sexo masculino, sem deixar de lembrar que essas mulheres que trabalhavam fora eram muito hostilizadas por suas famílias.

As mulheres negras, por sua vez, após a abolição dos escravos, continuaram trabalhando nos setores mais desqualificados, recebendo salários baixíssimos. Sabe-se que sua condição social quase não se alterou, mesmo depois da abolição e da formação do mercado livre no Brasil. Em 19 de agosto de 1842, a Inglaterra proibiu o trabalho das mulheres em subterrâneos. Em 1814, foi limitada a sua jornada de trabalho a até 10 horas e meia diárias, devendo aos sábados terminar antes das 16h30min. Na França, em 1848, surgiram as leis de proteção ao trabalho feminino. Na Alemanha, o Código Industrial de 1891 também se ocupou do problema, fixando algumas normas mínimas.

Uma das mais expressivas regulamentações é o Tratado de Versalhes, de 28 de junho de 1919, que estabelece o princípio da igualdade salarial entre homens e mulheres, inserido em algumas constituições, dentre as quais a do Brasil e destinado a impedir a exploração salarial da mulher. Apesar das regulamentações, a realidade do trabalho feminino foi de enfrentamento e luta desigual para defender e alcançar direitos. Seus manifestos por igualdade eram fracos em vista do poder masculino que imperava no mercado de trabalho. Até meados do século XX, elas eram poucas e não tinham força nem apoio suficiente para conseguir mudar os abusos que permeavam a sua presença no mundo do trabalho. As mulheres não eram nem mesmo reconhecidas como parte da população economicamente ativa, sua contribuição social reduzia-se ao papel de mantenedoras do equilíbrio doméstico familiar. Por tudo isso, muitas mulheres preferiam continuar em seus lares, sendo submissas aos homens, pois sabiam que, caso contrário, suas vidas seriam muito complicadas e seriam recriminadas por suas atitudes.

A inclusão da mão de obra feminina no mercado de trabalho foi muito lenta e humilhante. Nas palavras de Del Priori (2001, p. 603),

o espaço público moderno foi definido como esfera essencialmente masculina do qual as mulheres participavam apenas como coadjuvantes, na condição de auxiliares, assistentes, enfermeiras, secretárias, ou seja, desempenhando funções consideradas menos importantes nos campos produtivos que lhe eram abertos.

Todas essas trabalhadoras ajudaram a construir o país nas primeiras décadas do século XX, as mulheres pobres não estavam apenas nas indústrias, estavam também nos campos, plantações e colheitas, nas cidades elas trabalhavam também no interior das casas como empregadas domésticas, lavadeiras, cozinheiras, governantas em escolas, escritórios, lojas, hospitais e outras ainda circulavam pelas ruas como doceiras, vendedoras de cigarros, charutos e floristas. Entre as jovens de camada média e alta, muitas se tornavam professoras, engenheiras, médicas, advogadas, pianistas, jornalistas, escritoras. Aos poucos, as mulheres iam ocupando os espaços de trabalho possíveis.

Ao longo dos anos oitenta, ocorre uma revisão da imagem social da feminilidade, difundem-se novas proposições que reafirmam o princípio de equidade entre os sexos e são debatidas modificações na ordem cultural e jurídica. Este não foi o fim da desigualdade entre homens e mulheres, porém ele persiste em menor proporção aos dias de hoje. E nos últimos anos nota-se que as mulheres ganharam importância maior do que anteriormente lhes era atribuída. Embora, num primeiro momento, ela tenha obtido ganhos que lhe deram a capacidade de produzir intelectualmente, de participar, decidir e de escolher ela também teve um preço alto a pagar. Dedicar-se mais ao trabalho ou aos filhos, viver o lado profissional mais como obrigação e meio de sobrevivência, ressentindo-se da falta de tempo para si mesma e da relação com os filhos. O condicionamento cultural e social, a fisiologia e as mudanças que ocorrem na vida fazem com que as mulheres fiquem mais sujeitas ao estresse.

Além disso, as mulheres passam todos os meses por um período que gera muita tensão, o período pré-menstrual, quando muitas manifestam características daquilo que a medicina chama de tensão pré-menstrual, a TPM. Os principais sintomas da TPM são: dores ou desconforto, dor de cabeça, inchaço abdominal, repentinas alterações de humor, crises de choro frequentes, desejos súbitos de alimentos específicos, redução da autoconfiança, depressão e sensação de extrema tensão. Tudo isso faz com que ela, em

certos momentos, não estejam bem, não consigam produzir tanto como habitualmente. Nas palavras de Markham (1998, p. 71), para muitas mulheres o ciclo menstrual é responsável por uma grande carga de estresse, todos os meses.

No trabalho, o estresse feminino aparece como problemas pessoais e interpessoais, menor eficiência, atrasos e faltas frequentes, conflitos e irritabilidade com colegas e também crescente dificuldade de raciocínio e sensação de incapacidade. O sintoma do estresse pode ser psicológico, sentindo-se tensa, irritada ou zangada, pressionada ou ansiosa, sentir vontade de sumir e de se esconder de todos, sentir-se triste e deprimida, entre outros sintomas. Já os sintomas físicos são, fraqueza, sensação de tontura, enxaqueca, ranger dos dentes, transpiração excessiva, dor ou tensão no pescoço, dores de estômago, prisão de ventre e irregularidades menstruais. Embora as mulheres sofram mais de estresse, e seus efeitos nelas sejam mais fortes, o sexo feminino sabe lidar melhor com o estresse e seus sintomas, segundo uma das conclusões da pesquisa *Taking the Stress out of Work* (Isma). Nessa pesquisa, foram entrevistados 110 homens e 110 mulheres e seus resultados mostraram porque isso é possível: elas têm mais facilidade para verbalizar suas emoções, são mais conscientes de suas condições físicas, têm bom nível de clareza sobre sua situação emocional, e vão buscar ajuda aos primeiros sintomas de qualquer mal.

## **O profissional de secretariado executivo**

Há muito tempo o secretário deixou de apenas servir café e anotar recados. Hoje ele é essencial à empresa. Para que seja possível entender esta nova visão, precisa-se conhecer a origem da profissão.

O seu antepassado foi o escriba, em 300 a. c. e era uma função exclusivamente masculina. De acordo com os autores, os escribas tinham muitas funções e,

entre suas funções, o escriba tomava o ditado de seu superior. Para isto sentava-se de pernas cruzadas, esticava seu saiote em cima das pernas, improvisando uma espécie de mesa, onde apoiava o papiro esticado para escrever com sua pena ou pincel de junco. Os pigmentos ficavam em tigelas, ao lado do escriba, que escrevia da direita para a esquerda na denominada escrita hierática (SABINO; ROCHA, 2004, p. 05).

Durante a Idade Média, a função praticamente desaparece em face das condições políticas, econômicas e sociais. A função, exercida apenas pelos monges, nos mosteiros, na realidade não era exatamente de secretário, mas sim, de copistas. Na Idade Moderna, a função reaparece diante do surgimento do comércio. A figura da mulher como secretária aparece de forma expressiva a partir das duas Guerras Mundiais. Isto ocorreu devido à escassez de mão de obra masculina que havia sido enviada para os campos de batalha. No Brasil, a atuação da mulher como secretária aparece a partir da década de 50, com a chegada das multinacionais. As empresas foram dando maior espaço para a mulher, contudo eram vistas como datilógrafas, recepcionistas e telefonistas.

A palavra secretária tem origem no latim, onde se encontra a princípio a palavra: *secretarium/secretum*, que significa lugar retirado, conselho privado; e *secreta*: particular, segredo, mistério. Acredita-se que, com o passar dos tempos, a grafia e o significado de tais palavras tenham sofrido alterações, surgindo os dois gêneros, secretária e secretário. Desde esse tempo até os dias de hoje, o percurso foi muito longo e repleto de transformações, aos deveres de taquigrafia e datilografia outros foram adicionados, como redigir correspondências, marcar entrevistas, controlar a agenda do executivo e participar de reuniões, entre outras. Foi em meados da década de 60 que o movimento secretarial começou a tomar lugar. Surgiu o “Clube das Secretárias” que, após, transformou-se em “Associação das Secretárias do Rio de Janeiro”. Foi a primeira Associação com objetivo de reunir a classe. Na década seguinte, o movimento secretarial fortaleceu-se ainda mais e, em 20 de setembro de 1977 obteve a Lei nº 1421/77, que instituiu a data de 30 de setembro como Dia Nacional da Secretária. Essa data possui fundamentos históricos, significando o aniversário de Liliam Scholles, filha do inventor da máquina de escrever. Ela foi à primeira mulher a datilografar em público, numa demonstração do invento do pai.

A maior conquista dos profissionais de secretariado foi a transformação do cargo em profissão pela LEI 7.377, de 30 de setembro de 1985. Em 1988, foi criada a FENASSEC (Federação Nacional dos Secretários e Secretárias), criada em Curitiba-PR, que trouxe informações e esclarecimentos sobre a profissão. Somente em 07 de julho de 1989 foi publicado o código de Ética Profissional, pela união dos Sindicatos.

Atualmente, o secretário não deixou de cuidar da agenda do chefe, mas agregou valores que ampliaram sua ótica de competência, estando totalmente integrada ao seu

superior, atuando como assessora do empresário e sendo o “braço direito” do chefe, tendo flexibilidade e autonomia nas decisões. É a partir dos conceitos de mudança, tanto de comportamento como de pensamentos, que os secretários, assim como todos os profissionais que almejam a atingir seus objetivos, devem procurar desenvolver suas atividades no dia a dia de trabalho. Tais mudanças são incontestáveis, mostrando que os profissionais acomodados ao cargo que ocupam, ou com pensamentos ultrapassados, estão completamente equivocados e desatualizados.

Nas palavras de Carvalho (1998, p. 448),

a profissional de hoje deve ter consciência de que ela não se define pelo cargo que ocupa, e nem deve estar limitada pela descrição do trabalho que realiza em sua função. Se o mundo está mudando, se as empresas estão mudando, é evidente que a profissional de hoje também precisará mudar, para sobreviver nesse novo mercado.

O secretário executivo de hoje está propenso a sentir os sintomas do estresse, pois ele cada vez mais assume maiores responsabilidades, seu dia parece curto em relação a tudo que ele tem para realizar.

As tecnologias empregadas nos escritórios vieram para facilitar. O trabalho que, antes, era feito manualmente, hoje pode ser feito no computador, porém, este equipamento, ao mesmo tempo em que agilizou as tarefas, também trouxe outras conseqüências ao ser humano, como a lesão por esforço repetitivo e as dores lombares. Os secretários passam horas digitando, sentados à frete do computador, não tendo pausas e algumas vezes tendo postura inadequada, sentindo, no final do expediente, dores na sua coluna e, conseqüentemente, o estresse. Quando não consegue cumprir todos os prazos, o indivíduo sente-se impotente e desmotivado. Mesmo quando esta pessoa leva serviço para fazer à noite ou nos finais de semana, em casa, sua vida começa a resumir-se em trabalho, deixando de ter lazer e diversão. Trazendo, assim, sérias conseqüências à saúde da pessoa e comprometimento no trabalho realizado.

Uma grande parcela dos profissionais de secretariado são mulheres, e estas têm dupla jornada. Trabalham fora, têm casa para arrumar, filhos e marido, sobrando pouco tempo para si mesmas, não percebendo quando estão doentes.

Para que esse profissional não sofra com o estresse e suas conseqüências, precisa ter consciência de que não deve assumir mais trabalho do que consegue realizar, cuidar

da sua saúde e sempre lembrar que o trabalho não é tudo na vida, é apenas uma parte e todo o ser humano precisa ter horas de lazer com sua família e amigos.

### **Considerações finais**

Durante a realização da pesquisa verificou-se que o estresse vai muito além do entendimento usual do seu conceito, pois ele não é totalmente ruim como a sociedade o vê. Pode também, ser bom, chamado de *eustress*, é o elemento motivador, impulsor da vida, sem ele as pessoas não teriam auto-estima, vontade de viver, de realizar atividades e mesmo de levantar-se da cama todos os dias. Por isso, as empresas que souberem extrair este estresse de seus funcionários, obterão maior produtividade e conseqüentemente, maior lucratividade.

Outro aspecto que ficou claro é que independentemente do sexo, todo ser humano pode sofrer de estresse, e por motivos diferentes, mesmo quando estão exercendo cargos iguais. As mulheres sofrem pela sobrecarga de tarefas e responsabilidades, visto que têm que estar constantemente provando que são competentes, raízes que perduram desde a inserção delas no mercado de trabalho. Já os homens sofrem porque têm medo de perder o emprego, pois muitos sustentam suas famílias. Porém, os estudos realizados apontam para o fato que a cada ano, aumenta a porcentagem de brasileiros que sofrem de estresse e que as mulheres conseguem neutralizar os efeitos do estresse, pois elas expressam seus sentimentos, e emoções mais facilmente. O homem, por sua cultura machista, não consegue demonstrar o que está sentindo e tem receio de ser mal interpretado.

O estresse, como se apresentou ao longo do texto, pode ser prejudicial, primeiro ao indivíduo após, à sua empresa, pois o funcionário pode ficar doente ou debilitado, prejudicando a sua produtividade, além de restringir seu potencial, criatividade e motivação, muito necessária nestes tempos de constantes transformações, além de que o colaborador, em algumas vezes terá que se afastar do trabalho para fazer tratamento.

A profissão de secretariado executivo passou por evoluções, desde sua origem com os escribas. Do simples redigir uma carta, hoje os profissionais desta área atuam em diferentes áreas e, muitas vezes, assessoram mais de um executivo. A dinâmica da profissão faz com que os secretários sejam pessoas multifuncionais, exercendo diversas

funções e tarefas. É importante destacar, também, que a maior parte desses profissionais são mulheres que acumulam mais a função de mãe, dona de casa e esposa. Com todas essas responsabilidades, o secretário está muito sujeito ao estresse, porém este profissional precisa ficar atento para não prejudicar sua saúde e poder sempre colaborar com a organização, desempenhando suas funções da melhor maneira possível.

Ao finalizar esse estudo, sugerimos aos profissionais de todas as áreas e níveis hierárquicos que organizem seu tempo, suas atividades, priorizando o que é mais importante, o que é urgente e o que pode ser feito depois, pois o tempo, sendo usado de forma racional, será suficiente para realizar tudo que é necessário com tranquilidade, permitindo o equilíbrio entre a vida profissional, vida privada e vida social. Não basta à felicidade do homem apenas trabalhar, muitos precisam realizar atividades fora da profissão, que lhes garantam projeção social. Todos, com certeza, precisam ter tempo de cuidar da sua vida pessoal, ter lazer, conviver com os filhos, com a família. Há, também, os que não alcançam a felicidade se não lhes for possível continuar a desenvolver-se, a estudar. As empresas por sua vez, também precisam cuidar da saúde de seus empregados, fornecendo ambientes limpos, iluminados, arejados, seguros e confortáveis, além de oferecer programas de instrução sobre o estresse e seus sintomas, para que o conhecimento da doença garanta a possibilidade da sua prevenção.

Também gostaríamos de destacar a importância deste estudo para nós, profissionais de secretariado executivo, tendo a certeza de quão gratificante foi pesquisar este assunto que é fundamental para se ter uma vida saudável.

### **Referências Bibliográficas**

CARVALHO, Antonio Pires de. *Manual do Secretariado Executivo*. São Paulo: D'Livros, 1998.

CATALDI, Maria José Giannella. *O stress no meio ambiente de trabalho*. 1. ed. São Paulo: LTR, 2002.

DEL PRIORI, Mary. *História das mulheres no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

FERRARI, Irany; NASCIMENTO, Amauri Mascaro; MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. *História do direito do trabalho e da justiça do trabalho*. São Paulo: LTR, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIPP, Marilda Novaes; NOVAES Lucia Emmanuel. *Conhecer e enfrentar o stress*. 1. ed. São Paulo: Contexto, 1996.

LIPP, Marilda. *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. 3. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

LIPP, Marilda. *Stress na atualidade: Qualidade de vida na família e no trabalho*. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br>>. Acesso em 26 fev. 2005.

MARKHAM, Ursula. *O estresse feminino: um guia prático de combate ao estresse da mulher atual*. São Paulo: Angra, 1998.

ROSSI, Ana Maria Org. *Estressado, eu?* 1.ed. Porto Alegre: RBS, 2004.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. *Secretariado: do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

ZAKABI, Rosana. *Guerra de nervos*. Veja, São Paulo, edição 1914, ano 38, nº 29, p. 114-115, jul. 2005.

# FATORES ESTRESSANTES NO TRABALHO DA SECRETÁRIA EXECUTIVA E MANEJO PREDOMINANTE

Nalú Cristina Ribeiro das Neves<sup>15</sup>

## Resumo

Para realizar o estudo de identificação dos elementos estressores mais comuns no trabalho da secretária executiva e o tipo de manejo correspondente e predominante, foi necessário revisar conceitos teóricos através de pesquisa bibliográfica, coletar dados empíricos, analisá-los, promover cruzamentos. A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário com questões sobre as atividades, vínculo, natureza dos sintomas e períodos de exaustão; sobre como a secretária executiva administra o estresse, se conversa com alguém sobre o assunto, qual é a raiz do estresse, se tem sido construtiva a tomada de soluções no seu trabalho. O questionário semi-estruturado foi aplicado às secretárias executivas com graduação em secretariado executivo, em Instituições de Ensino Superior de Porto Alegre e Passo Fundo. As análises dos dados apontam para resultados ao mesmo tempo antagônicos e lógicos. Através deles, tem-se uma noção de que as pessoas são a origem e também a solução do estresse no trabalho da secretária executiva.

**Palavras-chave:** secretária executiva, trabalho, estresse.

## Introdução

Investigar os possíveis fatores estressantes no trabalho da *secretária executiva* e, de forma correspondente, o manejo predominante desta profissional nos dias atuais é, no mínimo, uma contribuição significativa para o campo de estudo que, até então, tem se direcionado para todos os colaboradores, de forma geral, nas organizações.

Diante da constatação da existência de um grande índice de acidentes, o estresse é apontado como um dos maiores responsáveis por acidentes de trabalho e por problemas de relacionamento na organização, faltas ao trabalho, redução na produtividade dos sujeitos e na lucratividade das organizações, e diante de um contexto sócio-político e econômico marcado pela globalização e o neoliberalismo, parece vital inseri-los, analisá-los e avaliá-los na perspectiva da secretária executiva. Apesar da sua recente existência enquanto profissão e formação em nível de graduação e

---

<sup>15</sup> Graduada em Secretariado Executivo Bilíngüe (UPF), Pós-Graduada em Gestão Secretarial (UPF), Auxiliar Técnico III Fundação CEEE. E-mail: crisnari962@yahoo.com.br

especialização *latu sensu*, não lhe pode ser negado o reconhecimento do exercício da função, desde sempre, “tempos idos, extintos luzimentos!”.

As distintas e muitas abordagens teóricas do estresse no trabalho fornecem suporte ao estudo. Fundamentalmente contribuem para o gerenciamento do estresse no trabalho, considerando a profissão, área de atuação e as pessoas que fazem parte do seu mundo de trabalho.

Sabedores de que o estresse não acontece de repente, mas de que ele é resultante da relação entre as exigências do trabalho e o conjunto de habilidades do trabalhador, deparamo-nos com a possibilidade de que a mesma tarefa que pode ser estressante para um, é ótima para outro. Percebemos que os diferentes manejos utilizados por cada qual, muito provavelmente, estão imbricados no estilo de personalidade do sujeito. Ao passo que o estresse pode trazer doenças emocionais como a ansiedade, a depressão e a raiva, e prejudicar muito todos os trabalhadores, independente do seu grau de hierarquia na organização, um manejo relativamente adequado pode configurar uma situação mais saudável.

Para melhorar, suavizar ou eliminar determinados sintomas, características ou sinais pertinentes a um quadro de estresse, estudiosos da saúde recomendam algumas medidas como, por exemplo, tratar o corpo e a mente. Recomendam e incentivam a reavaliação do manejo, das formas de lidar com o mesmo. Este, quase sempre, pode ser um fator gerador do próprio estresse. Comportamentos e atitudes inadequadas no manejo do estresse, seguramente, ampliam e intensificam o sofrimento físico e psíquico do trabalhador. Logo, é conveniente um estudo que verifique quais os fatores estressantes mais comuns no trabalho da secretária executiva e qual o tipo de manejo predominante frente aos fatores estressores. Terá a secretária executiva clareza sobre o alcance e o significado do estresse decorrente das atividades específicas da sua área de trabalho? E mais: como ela costuma lidar com os fatores que considera estressantes?

A velocidade das mudanças no meio organizacional exige, também da profissional Secretária Executiva, neste século XXI, uma adaptação ao ambiente profissional. Mais do que isto, exige conhecimento das variáveis a que está exposta e do conseqüente manejo com relação às mesmas. Competências indiscutíveis para a atualidade. Por isto a importância do estudo, sua escolha e realização. Por outro lado, ao deter o olhar sobre algumas das causas de inadaptação desta profissional ao seu meio,

deparamo-nos com a cultura da empresa, com um suporte físico incompatível e, também, com a pressão das chefias e ou gerências e com o assédio moral. Tais categorias estarão norteando a investigação.

É um tanto recompensador notar que as organizações estão percebendo a importância do bem-estar e da saúde do trabalhador dentro do seu ambiente de trabalho. As empresas estão promovendo a qualidade de vida que é motivadora e transforma o estresse negativo em positivo. Nota-se a preocupação dos empresários em tornar suas empresas locais agradáveis e saudáveis, eliminando, dentro do possível, agentes estressores.

Diante do exposto, registro ainda a expectativa de que o presente estudo poderá contribuir com esta jovem profissão, no sentido de tornar corrente, na graduação e pós-graduação, debates, discussões, análises, reflexões, avaliações e sugestões relativas ao manejo do estresse eventualmente vivido pela secretária executiva no trabalho.

Verificar os fatores estressantes mais comuns no trabalho da secretária executiva e o tipo de manejo predominante tornou-se o problema e o foco desta investigação, principalmente ao considerar que as organizações estão se estruturando rapidamente de acordo com as mudanças que ocorrem neste processo voraz da globalização. Entender as práticas organizacionais atuais na vida profissional da secretária executiva e dimensionar a participação desta nestas práticas é vital também à profissão.

Por conseguinte, o estudo passou a dedicar-se a objetivos específicos como: revisar conceitos teóricos sobre o estresse nas organizações como fonte iluminadora para o entendimento da temática, através de pesquisa bibliográfica, na perspectiva teórica dos autores; descrever os elementos obtidos a partir da aplicação, avaliação e análise dos resultados; identificar os elementos estressores mais comuns no trabalho da secretária executiva e o tipo de manejo correspondente e predominante; promover o cruzamento destes dados, comparando e confrontando resultados; contribuir com os estudos acadêmicos e potencializar o desenvolvimento pleno das capacidades.

## **Balizando o estresse no trabalho**

Segundo Carvalho e Serafim (1995, p.133) “o estresse pode ser causado pela instabilidade no trabalho, apoiada na recessão. Problemas financeiros. Carga excessiva de trabalho e pressões psicológicas”.

Já Grandjean (1998, p.165) cita como sobrecarga para estresse no trabalho “a supervisão, vigilância no trabalho, as exigências do trabalho, a segurança no emprego, a responsabilidade pela vida e pelo bem-estar dos outros e o ambiente físico”.

Como se pode observar, alguns autores verificaram que as principais causas do estresse no trabalho pode ser resumida em ambiente físico, pressão psicológica e cultura da organização, o que merece um destaque neste estudo.

O ambiente físico pode ser analisado com o auxílio da ergonomia. A palavra ergonomia vem do grego: *ergon* = trabalho e *nomos* = *legislação*. Segundo Grandjean (1998, p. 07), “ergonomia pode ser definida como a ciência da configuração de trabalho adaptada ao homem”. Na ergonomia, estuda-se a adequação das condições de trabalho para as capacidades e realidades dos trabalhadores”. Esta não adequação pode causar o estresse no trabalho. A ergonomia estuda a associação das questões físicas e psicológicas que podem agravar os problemas do corpo e resultar nas LER – Lesões de Esforço Repetitivo e DORT- Doenças Originadas pela Repetição do Trabalho.

A ergonomia dá ênfase ao estímulo, à reação e ao processo, pois estuda os fatores inerentes ao trabalho como: o ruído, o clima, a cor do ambiente de trabalho, a divisão de trabalho, a carga horária do trabalhador, os equipamentos compatíveis com as atividades desenvolvidas, a segurança do trabalho e as relações com as reações fisiológicas e psíquicas, bem como os aspectos organizacionais: a monotonia, a fadiga ou falta de motivação.

Os sintomas de monotonia, fadiga e estresse se confundem. Segundo Machado (apud TORREIRA, 1999, p.797), “a monotonia no trabalho é definida como uniformidade fastidiosa, tediosa, enfadonha, falta de variedade, insipidez, etc”. A monotonia é sentida na condição psicológica do trabalhador, na produtividade e na qualidade do trabalho, não é visível. A monotonia acontece quando não existe uma variação de atividade. Algumas atividades que aumentam este fator são as repetitivas, as

prolongadas, de pouca dificuldade e que exigem atenção contínua. A fadiga é definida como cansaço ou estafa, provocando um enfraquecimento da capacidade de atuação de determinado órgão ou da totalidade do organismo. Leva à diminuição do rendimento e é provocada por uma carga além do normal na utilização deste órgão ou organismo. Ela pode ser física ou mental. A monotonia pode ser causadora de fadiga. (MACHADO apud TORREIRA, 1999, p.798).

A fadiga física resulta do acúmulo de ácido láctico nos músculos e também do esgotamento de reservas de energia. Pode ser prevenida com pausas durante o horário de trabalho e o repouso diário adequado.

A fadiga mental pode ser avaliada conforme o índice de eficiência funcional.

Como podemos observar, monotonia, fadiga e estresse têm maneiras de se apresentar muito parecidas, por isso são freqüentemente confundidos. O que se percebe é que a monotonia e a fadiga podem ser causas de estresse e, também, consequência; depende da abordagem que se faz.

Outra causa do estresse é a cultura organizacional. O que significa cultura organizacional? Para Abravanel (apud TAMAYO, 2004, p.87), as organizações são dotadas de uma “fisiologia cultural”, algo que não é externo e que se confunde com o funcionamento da organização. Outros autores consideram que a organização possui uma cultura, como se fosse algo material. Destacam-se duas dimensões de cultura organizacional: a material e cultura formal. A primeira refere-se aos seus pertences e aos produtos e, a segunda, aos seus valores, rituais, ideologia.

Ao estudar o impacto da influência de valores, práticas laborais, padrão ou estilo de gestão, além do clima organizacional, pode-se verificar a relação da cultura sobre o comportamento organizacional. Conseqüentemente, o estudo dos possíveis elementos estressores implica compreender o comportamento organizacional. As pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente no qual a organização opera são os elementos do comportamento organizacional, segundo Davis e Newstrom (1992). As pessoas representam o sistema social interno. A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro da organização. A tecnologia oferece os recursos com os quais as pessoas trabalham. O ambiente é onde a organização opera. Ela não sobrevive sozinha. Parafraseando os autores supracitados, o comportamento organizacional está relacionado com a natureza das pessoas, ou seja: as diferenças, o comportamento e os

valores das pessoas. Relaciona-se, também, com a natureza das organizações, ou seja: o sistema social e o interesse mútuo.

Existem modelos de comportamento organizacionais utilizados para a administração de uma organização. Conforme Davis (1967) são quatro os que se destacam: o autocrático, o de proteção, o de apoio e o colegiado. O modelo autocrático é baseado no poder, tem como orientação gerencial a autoridade, como orientação do empregado a obediência, como resultado psicológico para o empregado a dependência do chefe, como necessidades do empregado atendidas a subsistência e o mínimo como resultado de desempenho.

O modelo de proteção por sua vez é baseado nos recursos econômicos, tem como orientação gerencial o dinheiro, como orientação do empregado a segurança e o benefício; traz como resultado psicológico, para o empregado, dependência da organização e, como necessidades atendidas, a segurança. O resultado do desempenho é passivo e cooperador.

Já o modelo de apoio é baseado na liderança e tem como orientação gerencial o apoio; como orientação do empregado o desempenho no cargo; o resultado psicológico para o empregado é a participação, e a necessidade atendida para o empregado é o *status* e o reconhecimento. Como resultado de desempenho encontramos os impulsos despertados. O último modelo estudado por Davis (1967) é o colegiado, que é baseado no modelo da participação, tem como orientação gerencial grupos de trabalho e como orientação do empregado o comportamento respondente; como resultado psicológico para o empregado está a auto disciplina, e na condição de necessidades atendidas está a auto-realização. O resultado? Desempenho e entusiasmo moderado.

Se o trabalhador está inserido numa cultura organizacional onde a administração se dá através de um modelo de comportamento do tipo autocrático, com certeza o estresse gerado para o desenvolvimento de suas tarefas será muito maior que o do trabalhador que está inserido numa organização onde a cultura organizacional segue um modelo de comportamento do tipo colegiado e onde a necessidade do empregado atendida é a auto-realização, ao contrário do autocrático que é a subsistência. Por isso a importância do estudo da cultura organizacional como fonte estressora ou causa de estresse.

Já o assédio moral, outra causa do estresse, dá ênfase à reação e ao processo do estresse nas pessoas como reações psicológicas, comportamentais e às relações do empregado com o seu ambiente de trabalho e, também, à forma como eles enfrentam situações de estresse inseridas neste ambiente.

O que é assédio moral no trabalho? É a exposição à humilhação e ao constrangimento que os trabalhadores passam para manter o seu emprego quando resolvem enfrentar; quando optam pela fuga, desistem do emprego. Geralmente acontece com chefes em relação aos seus subordinados, entre os colegas, e que se repetem durante a jornada de trabalho. Com esta exposição repetitiva e prolongada o trabalhador perde o ânimo, a motivação; passa a ter medo de chegar ao ambiente de trabalho e aí começa seu estresse diário que pode levar a doenças como hipertensão e doenças cardíacas.

Conforme pesquisa de Barreto (2005), 12% dos casos de assédio moral iniciam via assédio sexual, principalmente com as mulheres.

O agressor escolhe a vítima e a separa do grupo, a impede de se expressar, procura desestabilizá-la emocional e profissionalmente.

O agressor usa frases discriminatórias tais como: - “Você é mesmo difícil....Não consegue aprender as coisas mais simples! - Se você não quer trabalhar. por que não dá lugar para outro? - É melhor pedir demissão! - Você está doente?..... Está indo muito ao médico! - A empresa não precisa de incompetente igual a você!” ([www.assediomoral.com.br](http://www.assediomoral.com.br), 2005).

É importante que o trabalhador que estiver passando por esse tipo de situações recorra ao centro psicológico da empresa, procure a ajuda dos colegas, evite conversar com o agressor e, se precisar conversar, procure fazê-lo na frente dos colegas para que testemunhem a agressão e possa provar que ela esteja ocorrendo.

Acabar com o assédio moral depende da informação do fato ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, da mobilização de todos e da organização dos trabalhadores, por que nunca é um fato isolado.

Percebe-se que existe uma relação entre as causas do estresse. Uma causa pode levar a outra. Veja, um trabalhador de uma empresa X, que tem uma cultura organizacional que utiliza como modelo comportamental o autoritarismo, por exemplo. Este modelo baseia-se no poder, onde o gerente é autoridade e o empregado só deve

acatar ordens sem questionar. É obrigado a trabalhar horas sem pausa e com metas impossíveis de serem atingidas. Quando quer falar não é ouvido e, o que é pior, mandam que fique quieto. Este trabalhador está sofrendo assédio moral e não estão seguindo as regras básicas da ergonomia. No exemplo acima temos os três fatores estressantes provocando o estresse num indivíduo. As causas do estresse, acima citadas, têm relação entre si, uma pode ser causa ou consequência da outra.

Se existe uma causa, conseqüentemente, tem uma consequência. As consequências do estresse laboral são os distúrbios físicos, emocionais e comportamentais.

Para Reimberg (2004, p.46):

os distúrbios físicos mais comuns são dores musculares, as Bursites de cotovelo, aparecem pela compressão do cotovelo em uma superfície dura; Síndrome do canal cubital, flexão extrema do cotovelo e vibrações; Síndrome do canal de Guyon, compressão do punho; Síndrome mio facial, sobrecarga do sistema mio-esquelético; Síndrome do Túnel do Carpo, movimentos repetitivos de flexão e extensão com o punho; Tenossinovite dos Extensores dos dedos, movimentos repetitivos de flexão e extensão dos dedos, além dos problemas gástricos e hipertensão.

Nos distúrbios emocionais está a ansiedade, angústia, raiva depressão e falta de concentração. Nos comportamentais estão o uso de álcool, drogas, agressividade e mudança de libido e do apetite.

Estas consequências, quando atingem o nível de patologia, só podem ser tratadas com um profissional da área médica.

Os sintomas comuns da exaustão profissional podem ser compreendidos no quadro que segue, condensado e adaptado a partir de Kahill (1988) e ora apresentados por Mahoney (1998, p. 330):

**Sintomas físicos:** exaustão ou fadiga crônica, cefaléias, vulnerabilidade aumentada às gripes e aos resfriados, distúrbios do sono.

**Sintomas comportamentais:** Aumento no consumo de álcool, aumento no consumo de caféina e nicotina, aumento no consumo de drogas (legais e ilegais), aumento no absenteísmo e no isolamento social.

**Sintomas emocionais e psicológicos:** Reduzido senso de auto-eficácia, atitudes negativas acerca do self, dos clientes, do trabalho e da vida, reduzido comprometimento

profissional, aumento da irritabilidade, da raiva e da hostilidade, depressão, ansiedade, distanciamento emocional, despersonalização.

Em algum momento de suas carreiras, a maioria dos profissionais entra pessoalmente em contato com os sintomas da exaustão, comenta o autor.

Mas existem formas de prevenir o estresse. Muitas organizações já estão incluindo hábitos saudáveis no dia-a-dia de seus funcionários. Um deles é a ginástica laboral, que são exercícios realizados durante pequenas pausas no horário de expediente. Os exercícios reduzem a tensão e aumentam o bem-estar e evitam as LER/DORT. Outro, é o uso da ergonomia para adaptação do trabalho ao homem e do homem ao trabalho. Através desta ciência, é possível adaptar o mobiliário, a cor do ambiente, a temperatura ao trabalhador, propiciando mais conforto e qualidade de vida no trabalho.

Para prevenir o estresse é preciso ter autoconhecimento e, ao sentir os primeiros sintomas, deve-se começar a administrá-lo. Para Carvalho e Serafim (1995, p.146), “é possível controlar o estresse organizando o seu tempo, reservando tempo para si mesmo; valorizando a vida; buscando equilíbrio entre trabalho e lazer; não se desgastando em uma só tarefa e sendo criativo”.

O estresse pode ser aliviado, até mesmo eliminado, através de técnicas de relaxamento, terapias e medicação.

Para administrar o estresse, é importante que cada qual reconheça o seu limite, compartilhe o seu estresse com um colega ou com um terapeuta, pratique um esporte, aceite que é humano e passível de erro, evite muita exposição a ambientes artificiais, cuide da saúde, alimente-se bem e exercite o seu controle emocional.

Enfim, cabe ressaltar a recomendação que é unânime entre os estudiosos: nunca esqueça que o recurso humano é o mais importante dentro de qualquer organização e, por isso, tem que ser valorizado e muito bem cuidado.

## **Coleta de dados**

Para a realização deste estudo, utilizou-se um questionário semi-estruturado organizado pela pesquisadora, acompanhado de certa forma de conversação telefônica ou pessoal, pois, à medida em que os questionários foram coletados, alguns sujeitos

fizeram questão de obter maiores informações, de tecer comentários, o que acabou por caracterizar, ainda que de forma tênue, uma espécie de entrevista complementar, baseada sempre nas questões abordadas no questionário aplicado.

Houve dificuldade no que tange ao retorno dos questionários de forma geral, o que revela a dificuldade de união inerente à categoria profissional.

Considerando que a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo de secretárias executivas, registro que neste conjunto participaram da pesquisa sujeitos do sexo feminino e que atenderam aos seguintes critérios: formação universitária, formação específica na área – Secretário executivo Bilíngüe, no exercício da profissional, em empresas de pequeno, médio e grande porte. Pesquisaram-se 10 (dez) secretárias que atuam em Passo Fundo, Palmeira das Missões e Porto Alegre.

As secretárias entrevistadas têm uma média de idade de 30 anos, sendo que a menor idade é 26 anos e a maior é 38 anos. Duas fizeram a graduação em Porto Alegre na PUC/RS e residem e trabalham na capital do estado. Oito fizeram a graduação em Passo Fundo, uma reside e trabalha em Palmeira das Missões e as outras sete residem e trabalham em Passo Fundo. As pesquisas respondidas foram por profissionais do sexo feminino e que na maioria são casadas e têm filhos. As entrevistadas têm um tempo de atuação na profissão de secretariado executivo entre oito meses e vinte e um anos e de formação universitária entre dois e cinco anos. A maioria das secretárias trabalha em empresas de pequeno e médio porte.

### **Categorias abordadas**

Inicialmente convém pontuar as categorias referenciais abordadas: atividades que causam exaustão no trabalho; a natureza dos sintomas mais comuns que causam a exaustão; o período da exaustão e a que está vinculada. Com quem compartilha o estresse e como é administrado. Outra categoria importante está relacionada com a raiz do estresse da secretária e a tomada de soluções da secretária com relação ao estresse, se construtivas ou destrutivas. A pesquisa finaliza potencializando as sugestões de profissionais da área para profissionais da área.

Quando questionadas sobre as atividades que causam exaustão no trabalho, a mais citada é o fator administração de recursos humanos e materiais.

## **Atividades que causam exaustão**

A secretária precisa gerenciar conflitos diariamente, tem um volume de trabalho muito grande para administrar recursos humanos e materiais. E estes são fatores que levam a profissional ao estresse no trabalho, segundo afirmação de CARVALHO & SERAFIM (1995, p.133). Os autores trazem outros fatores, mas vejamos como os acima mencionados se encaixam com a resposta de quase 100% das entrevistadas. A secretária precisa ser capaz de negociar e também tem que ser líder para não perder o controle da situação. Quando se trabalha diretamente com pessoas, a liderança é uma habilidade essencial, pois a secretária tem que fazer com que todos se comprometam e todas as metas sejam alcançadas.

## **Natureza dos sintomas de exaustão**

Os sintomas de exaustão de natureza física ficaram em primeiro lugar, seguidos dos de natureza emocional e psicológica. Pode-se concluir que os sintomas emocionais e psicológicos são tão fortes que se somatizam em cefaléias, fadigas crônicas, distúrbios do sono, dor nas costas e muitos outros. A fadiga e a monotonia têm sintomas muito parecidos com o do estresse, segundo (MACHADO apud TORREIRA, 1999, p.797). E, muitas vezes, quando se é questionado sobre estresse, o que é lembrado são os sintomas de fadiga e monotonia. Por isto a natureza dos sintomas de exaustão mais cotada foi o físico quando, provavelmente, a natureza do sintoma de estresse é o emocional e psicológico.

Percebe-se que as atividades que estão diretamente ligadas às pessoas provocam uma exaustão maior, trazendo sintomas de natureza emocional e psicológicas que refletem na saúde física. Sempre que se tem uma dor, imediatamente é feita uma ligação com os equipamentos, com o meio físico onde se trabalha, mas pode ser um sintoma de natureza emocional que está refletindo no corpo humano.

Vale ressaltar que, apesar do expressivo percentual nos físicos e emocionais, não há conseqüências no comportamental, ou seja, não há evidências de casos de uso de tranqüilizantes, álcool, isolamento social, etc.

O período de maior exaustão não é diário, nem semanal, nem mensal. Ele é eventual e, depois dele, o mais lembrado foi um horário especial. Se for feita uma relação com a natureza dos sintomas de exaustão é possível dizer que acontece quando existe alguma discordância com os ritos, costumes, valores da cultura organizacional. E que são administrados através de uma conversa.

### **Formas de administração do estresse**

O relaxamento foi pouco lembrado pelas secretárias entrevistadas, e a maioria dos autores recomendam como forma de administração do estresse o relaxamento. Considero o relaxamento importante porque proporciona o auto conhecimento, traz o equilíbrio e reduz as zonas de tensão do corpo.

Já que a resposta de como administra seu estresse foi conversar com alguém, vamos ver, então, quem é a pessoa preferida para a conversa.

### **Com quem compartilha o estresse**

A família foi a grande vencedora, seguida do amigo. Com a resposta das secretárias executivas, pode-se afirmar que a família ainda é a instituição que dá maior segurança. Tem que se levar em conta que o público entrevistado foi o feminino, e a mulher é muito ligada à família. Supõe-se que ela tenha laços familiares mais fortes do que os homens.

Uma das respostas que chamou atenção foi que a cultura organizacional é a opção mais citada quando foi perguntado a que está vinculada a exaustão no trabalho da secretária executiva. Entende-se que a maioria está satisfeita com o ambiente físico onde trabalha, com esta resposta se comprova que os sintomas de natureza emocionais e psicológicas são os que geram os sintomas de natureza física. E que a ergonomia está sendo utilizada nas organizações. Convém lembrar, segundo GRANDJEAN (1998, p.07), “ergonomia pode ser definida como a ciência da configuração de trabalho adaptada ao homem”.

## **A exaustão está vinculada a:**

A cultura organizacional é um conjunto de regras, valores, ritos, estilo de gestão, postura ética de uma empresa; ela é intangível. O intangível é o que mais causa estresse, porque é algo que não podemos pegar e simplesmente eliminar. São valores que estão enraizados, impregnados e que precisam de tempo e vontade para ser eliminados. Um bom exemplo é o estilo de gestão. Hoje, um líder não é aquele que manda e não ouve opinião de ninguém; líder é aquele que ouve, que faz com que seu grupo se comprometa. No entanto, ainda existem muitas organizações que, na sua cultura, ainda têm o líder como aquele que manda sem ouvir os colaboradores, que retém as informações, enfim aquele que tem medo de repassar o seu trabalho e perder o seu lugar. Isso poderia explicar, em parte, porque as secretárias não procuram o seu superior. Talvez implique no estilo de liderança ou, ainda, em características pessoais.

Mesmo que a cultura organizacional tenha sido a mais citada como vínculo para a exaustão, essa exaustão não é diária, é eventual e em horários especiais. Será que a exaustão é maior nos horários especiais, como por exemplo, no início da manhã, quando acontece a distribuição de tarefas, porque são nestes momentos que existe a discordância com as regras, ritos ou valores da organização? Pode ser também o momento de maior contato com as pessoas. A cultura organizacional, embora seja construída coletivamente, e mesmo no momento em que o é, faz com que, individualmente, cada qual tenha que se adequar às regras coletivas. Isso significa abrir mão de interesses, práticas e sistemas individuais, em prol do coletivo. Assim, mesmo sendo uma construção coletiva, a cultura organizacional interfere no indivíduo de forma contundente, tão mais forte quanto maiores forem as necessidades de adequação de cada um. Isso, repetindo-se diariamente, por si só já poderá ser um fator de estresse.

Segundo TAMAYO (2004, p.63) “Em relação à saúde, a cultura é mediadora da organização do trabalho, [...] na qual regras e normas são construídas coletivamente pelos trabalhadores”. Então por que a cultura organizacional gera o estresse, que prejudica a saúde dos trabalhadores? Se ela é construída coletivamente não poderia estar vinculada à exaustão. Talvez a resposta esteja na raiz do estresse. Segundo as secretárias entrevistadas, a raiz do estresse está nas pessoas. Resposta quase unânime. Nove entre dez entrevistadas têm a mesma opinião.

## **Raiz do estresse**

Quando foi perguntado às secretárias onde estava a raiz do estresse, nas instituições ou nas pessoas, 90% respondeu nas pessoas. O ser humano é o problema e também a solução. As organizações estão se voltando para as pessoas dentro da empresa e a secretária é peça principal para fazer com que o processo de humanização aconteça.

O processo de humanizar-se passa, também, pela qualidade de vida no trabalho, que é uma proposta para desenvolver ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e à economia das organizações. Para promover a qualidade de vida no trabalho, é preciso gostar do que se faz e as secretárias executivas entrevistadas, na sua grande maioria, gostam. Escolheram esta profissão porque gostam da área do secretariado, gostam de trabalhar com pessoas, gostam da profissão. E gostar do que faz é o primeiro passo para o sucesso profissional. Mas para garantir a empregabilidade é preciso estar sempre conectado com as novidades da sua área, com as novas técnicas aplicadas, estar em eterno aperfeiçoamento. É importante investir no aspecto técnico. Além disso, a secretária não pode deixar de lado os relacionamentos, as pessoas. Estar sempre em contato com diversos tipos de pessoas com temperamentos, idéias, conduta diferentes provoca um grande estresse. Por isso, elas sabem que a raiz do estresse está nas pessoas. A secretária, em sua grande maioria, desenvolve um *feeling* que faz com seja mais fácil o gerenciamento de pessoas, de conflitos.

A secretária executiva precisa ter uma visão sistêmica da organização onde trabalha, pois ela precisa ter soluções rápidas em todas as atividades que tem que desempenhar. Numa situação de estresse, esta tomada de solução pode ser negativa, assim se posicionou o público avaliado.

## **Tipos de tomadas de soluções**

As que responderam que as tomadas de soluções são construtivas devem ter considerado o estresse bom (*eutresse*), e as demais consideraram o estresse ruim (*distresse*). O *eutresse* ajuda na vida diária, na competição positiva e o *distresse* atrapalha, traz o medo de enfrentar as situações. Segundo TAMAYO (2004, p.79) a

diferença entre eles é a intensidade, a frequência, a duração da exposição e a falta de controle sobre a situação.

Ao solicitar sugestão e recomendação para os profissionais da área, obteve-se um bom retorno, a saber: a qualificação profissional, o domínio de uma língua estrangeira e da língua portuguesa, a constante atualização. É um grande engano pensar que o trabalho da secretária executiva é sempre o mesmo sem ter muito que evoluir, porque o mundo não pára de girar. Sempre vão existir novidades. A evolução em qualquer ramo de atividade é constante.

Outra sugestão é que a ética não deve ser esquecida nunca.

Sugeriu-se, também, que a persistência e paciência são qualidades que devem ser cultivadas.

Fazer parte de um trabalho humanizado é vital, pois, quando se trabalha com pessoas, não é possível tratá-las como máquinas. Trabalhar as relações interpessoais é imprescindível na opinião das secretárias.

A qualidade de vida não foi esquecida nas sugestões, quando foi lembrado do lazer; ele é necessário, é preciso deixar o trabalho de lado quando se está em casa, e se divertir.

Outra sugestão interessante foi que se deve filtrar as prioridades, às vezes, parece que tudo é importante, por isso, desenvolver a capacidade de discernir o que é primordial no momento é fundamental.

As sugestões são excelentes e podem ser usadas como forma de administração do estresse.

### **Considerações finais**

Quando decidi pesquisar quais os fatores estressantes mais comuns no trabalho da secretária executiva e qual o tipo de manejo correspondente e predominante, não imaginei que o problema e a solução estivessem no mesmo lugar, ou seja, nas pessoas. Será? Vejam bem, o questionamento relacionado às atividades que causam exaustão trouxe respostas diretamente ligadas às pessoas como, por exemplo, a administração de recursos humanos e materiais. Realmente uma secretária executiva precisa saber administrar pessoas, pois ela é a ponte entre a diretoria executiva e os colaboradores da

organização e também fornecedores, enfim, clientes externos e internos e, conseqüentemente, administrará os recursos materiais. Isso gera exaustão. Tal aspecto revela que a competência interpessoal é a base do relacionamento saudável.

Quando questionadas a respeito de como administram seu estresse a resposta foi: conversando com pessoas. Mas não são elas que causam a exaustão? A expectativa era que a resposta fosse praticar um esporte, uma técnica de relaxamento.

A raiz do estresse, eleita pela maioria, é as pessoas e não as instituições, mas a exaustão está vinculada à cultura organizacional, que é parte da instituição.

As secretárias são pessoas especiais que, quando treinadas para as relações intrapessoais, sabem gerenciar os recursos humanos da organização, mas para que tudo saia de forma harmônica elas têm que gostar da sua profissão.

## Referências

ASSÉDIO Moral. Disponível em: <<http://assediomoral.org/site/assedio/Amconceito.php>>. Acesso em 22 ago. 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Trad.). *Comportamento Humano no trabalho*. v.1. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. V.2. São Paulo: Pioneira, 1995.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1992

DIEHL, Antônio Astor & TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Pasulo: Prentice Hall, 2004.

EDWARD, José. *Assédio moral o lado sombrio do trabalho*. Revista Veja. Jul. 2005.

FIAMONCINI, Rafaela Liberali; FIAMONCINI, Rafael Emerin. *Estresse e a fadiga muscular: fatores que afetam a qualidade de vida dos indivíduos*. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd66/fadiga.htm>>. Acesso em 22 ago.2005.

GRANDJEAN, Etienne. *Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MACHADO, Sylvia Ivone Volpi. Monotonia no trabalho e fadiga. In: TORREIRA, Raul Peragallo. *Manual de Segurança do trabalho*. São Paulo: Gráfica Palas Athenas, 1999. (p. 797 a 801)

MOSCOVISC, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 4 ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

REIMBERG, Cristiane. *Por um ambiente mais saudável*. Proteção. Novo Hamburgo, n. 154, p. 36-58, out. 2004.

SANTOS, Rosângela Verônica dos. *Psicopatologia do trabalho*. Revista CIPA. São Paulo, n. 290, p. 24-32, mar. 2004.

TAMAYO, Alvaro (Org). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO<sup>16</sup>

Gabriela Berneira Netto<sup>17</sup>

Nedir Rosane Damini<sup>18</sup>

### Resumo

Vivemos numa época em que as organizações passam por mudanças cada vez mais constantes e enfrentam uma concorrência bastante acirrada. Nesse contexto, a valorização do atendimento ao cliente é um dos diferenciais para se alcançar o sucesso no mundo dos negócios. Porém, também é fato que esse diferencial é mais difícil de alcançar, na medida em que não depende de tecnologias, mas está ligado ao autodesenvolvimento, que envolve autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e capacidade de desenvolver habilidades nos relacionamentos. Podemos, no entanto, considerar o atendimento ao cliente uma arte que pode e deve ser aprendida e desenvolvida por todos.

**Palavras-chave:** atendimento ao cliente; competitividade; secretariado executivo.

### Introdução

O atendimento ao cliente pode ser considerado uma porta para o sucesso profissional, pois não basta um grande investimento em termos de produto, tecnologia e “marketing” se, na hora do contato com o cliente, não houver todo um processo de qualidade para o atendimento.

Segundo Tschohl (1996), as pessoas que lidam dia-a-dia com os clientes são as que transmitem a confiabilidade e a qualidade dos serviços da companhia. Portanto, é o desempenho do profissional com o cliente que determinará uma relação de lealdade ou não. Sendo assim, sem a dedicação adequada à forma de relacionamento, um prestador

---

<sup>16</sup> Artigo científico apresentado à disciplina de Língua Portuguesa IV.

<sup>17</sup> Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe, Nível IV, da Universidade de Passo Fundo, RS. luna.sol@terra.com.br

<sup>18</sup> Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe, Nível IV, da Universidade de Passo Fundo, RS. nedir@cnpt.embrapa.br

de serviços pode pôr a perder os clientes da sua empresa e, conseqüentemente, pode pôr em risco toda uma estrutura organizacional.

A qualidade no atendimento ao cliente é uma arte que deve ser aprendida, pois a relação interpessoal é uma peça fundamental para atingir o sucesso nas relações profissionais. No entanto, o profissional que deseja atingir esse sucesso não deve esperar apenas que a companhia o treine ou desenvolva as suas capacidades, pois o sucesso vai depender de cada um, e o melhor caminho é a auto-educação, ou seja, o autodesenvolvimento.

O ingrediente mais importante na relação cliente x profissional é a maneira de se tratar o cliente. “Um tratamento especial, desenvolvendo uma relação de amizade através de uma comunicação positiva é essencial, já que é mais fácil criar uma imagem positiva do que apagar uma negativa” (TSCHOHL, 1996, p. 59). Encantar um cliente mostrando-se interessado e não se esquecendo do fator sinceridade, que é essencial, pois, se o cliente não sair ganhando, nem o profissional, nem a empresa terão ganhos.

Ter que recuperar um relacionamento, por exemplo, é algo bem difícil. Portanto, saber administrar as reclamações e nunca reagir com rispidez à agressividade do cliente é fundamental. Tschohl (1996, p.79) afirma: “priorize uma atitude cortês, lembrando-se que não é o que você diz que é importante, e sim o modo como você fala, e jamais esqueça que você demonstra o seu interior através da expressão corporal, facial, do tom de voz e até do olhar”.

Uma maneira de recuperar um relacionamento é rever um serviço, ou seja, fazer algo a mais sem custos para o cliente. Algo que tenha valor aos olhos dele. O profissional dará um grande passo em direção ao sucesso se perceber que cada cliente possui uma necessidade diferente e se souber fornecer os serviços sob medida.

### **Importância em desenvolver a excelência no atendimento ao cliente**

Atendimento ao cliente é um conceito aplicável a todas as indústrias, organizações e seus funcionários. Não é um conceito que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes, companhias aéreas, etc. (FREMANTLE, 1994).

O atendimento ao cliente também é aplicável ao pessoal que atende ao telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos executivos que têm de apresentar um alto grau de liderança, apoio e orientação às suas empresas. Além disso, o atendimento ao cliente tem importância direta tanto nas empresas estatais como nas privadas.

De acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa. É o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não.

Muitas pesquisas mostram que os clientes decidem onde comprar, baseados nas experiências pessoais que tiveram no ato na compra. Preços de liquidação, anúncios, localização, produtos e serviços os atraem apenas uma vez. A qualidade da relação pessoal é que os faz retornarem. No fim, preço, gosto, serviço e produto não importam, mas sim os sentimentos.

Fremantle (1994), afirma que os clientes são um patrimônio para se investir, porém, muitos profissionais contrapõem essa idéia afirmando que melhorias e treinamentos custam muito dinheiro, o que leva muitas empresas a optar pela redução ou corte desse custo. Isso não significa apenas a redução de pessoal, treinamento, salários, benefícios, mas sim a redução dos benefícios que se faz para o cliente (qualidade, conforto, entrega, prazo de pagamento, etc). Porém, ele não quer apenas pagar pelo produto básico, quer realmente pagar pelo custo de um atendimento diferenciado e de qualidade.

Mesmo não sendo novo, o conceito de atendimento ao cliente tem ficado apenas nas palavras e não nas atitudes. Falou-se muito sobre a excelência em atendimento ao cliente através de programas de treinamento caros e certificados das pessoas que participaram deles. No entanto, na prática, o índice de êxito não foi percebido ou explicitado pelas companhias.

Parece que o aspecto mais exasperador de tudo isso é que muitas empresas anunciam atendimento por excelência através da publicidade, embora falhem consideravelmente em cumprir suas palavras. Não reconhecem a importância de investir no desenvolvimento dos funcionários para que desenvolvam habilidades relacionadas ao atendimento, relacionamento pessoal, comunicação, autoconsciência, autocontrole,

automotivação, empatia, fatores que são fundamentais para a excelência no atendimento ao cliente.

Sobre as habilidades pessoais necessárias para o atendimento, Fremantle (1994), contribui a partir de uma pesquisa e da identificação de algumas técnicas de atendimento que, segundo o autor, podem ser desenvolvidas por qualquer profissional da área de atendimento, que deseja surpreender positivamente seus clientes.

### **Técnicas fundamentais para garantir excelência no atendimento ao cliente, segundo Fremantle (1994)**

Sob a visão de Fremantle (1994), existem catorze técnicas consideradas testes-chave para um incrível atendimento ao cliente. Estas técnicas são bem básicas e aplicáveis a todos os tipos de organizações de qualquer setor, da indústria, do comércio ou de serviço.

Na verdade essas técnicas refletem o cerne de todo atendimento excepcional ao cliente. Esses padrões são imutáveis no sentido de serem sem época definida, virtualmente irredutíveis e de aplicação universal.

Cumprir as promessas de atendimento é uma das técnicas. A credibilidade pessoal do profissional e, logo, da empresa estará em jogo quando se deixa de cumprir promessas. Já, atender ao telefone em cinco segundos é outra técnica fundamental ao bom atendimento, pois quando se ultrapassam os limites de atendimento telefônico aceitáveis, o cliente agirá de forma negativa e poderá até procurar outro lugar. A demora no atendimento telefônico resulta na impressão de uma empresa desorganizada, desleixada, onde os funcionários não se importam com os clientes.

O retorno a uma necessidade do cliente deve ser padronizado em no máximo dois dias, já que o cumprimento desse padrão reduzirá a necessidade dos clientes irem atrás dos assuntos. Assim como reduzirá o tempo desperdiçado pelo pessoal, que teria sua atenção desviada atrás deles. Assim como a técnica de reduzir o tempo de resposta ao cliente, deve-se propor também, um tempo máximo de espera de cinco minutos. Os clientes perdem tempo e dinheiro tendo que esperar por atendimento, gerando certa irritabilidade e infidelidade, pois acabarão por não voltar mais. Diminuir o tempo de espera significa uma circulação maior de clientes, melhor produtividade e mais renda. E

não é difícil de atingir essa meta, bastam algumas medidas flexíveis como, por exemplo, hora marcada, estudo dos padrões de espera, sensibilidade e cortesia.

Não somente as atitudes técnicas devem ser postas em prática, mas também atitudes pessoais de um atendente são bem valorizadas na hora de se receber um atendimento. Atitudes positivas dos funcionários refletem-se nas coisas simples da vida, como por exemplo, um sorriso carinhoso, uma palavra amiga, uma demonstração de interesse verdadeiro, um olhar solidário, uma informação não requisitada ou um obrigado. Essas são algumas das cortesias da vida que surtem efeito mágico nos clientes. No entanto não há nada de mágico.

Outra técnica fundamental no bom atendimento é a comunicação pró-ativa. O que quer que aconteça, se a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, é imprescindível que ele seja informado, pois assim cria-se boa vontade e compreensão. Ao telefonar-lhe e explicar o problema, manter-se-á a situação sob controle, evitando possíveis efeitos colaterais prejudiciais. Também se pode adicionar a comunicação, a sinceridade e franqueza, pois, mesmo sendo difícil dizer a verdade para um cliente quando as coisas não deram certo, é preciso ser honesto e franco, gerando, assim, um clima de transparência e implicando em maior confiança.

A Confiabilidade dos sistemas também é tão importante quanto a confiabilidade pessoal. O sistema de prestação de serviço deve funcionar sempre. Deve haver um sistema que garanta que o serviço básico seja prestado com eficiência e eficácia, que garanta atitude imediata quando houver falhas, enfim, que assegure que o “*feedback*” dos clientes seja atendido. Porém se essa técnica falhar, outra deve ser desenvolvida: a reparação rápida, pois, se a empresa hesitar em solucionar o problema com o cliente, ocorrerá uma indisposição crítica. Por outro lado, uma solução rápida criará a percepção de um padrão mais elevado de atendimento ao cliente do que se o problema não tivesse ocorrido.

A atualização do profissional de atendimento é indispensável para que o serviço seja prestado com eficiência. Todos os empregados devem desenvolver essa técnica, ou seja, conhecer o produto, o serviço, a empresa, saber como fazer as coisas, saber como resolver os problemas, conhecer os clientes habituais pelo nome. Esse conhecimento dá

confiança tanto aos clientes quanto aos empregados e ainda cria credibilidade na companhia.

Estando totalmente atualizado, o profissional tem condições de desempenhar outra técnica importante para o bom atendimento: domínio da frente de atendimento. Se a frente de atendimento começar a transferir os problemas para dentro da empresa, os clientes perderão a paciência, perdendo também a confiança. Portanto, não importa com quem o cliente fale, essa pessoa precisa assumir a responsabilidade de lhe servir satisfatoriamente.

Outra técnica utilizada para garantir a excelência no atendimento é o fornecimento de pequenos serviços extras, uma chance criativa e desafiadora que traz grandes retornos positivos para a empresa. É muito agradável quando o cliente recebe algo bom e acima do esperado. É a chance de superar a concorrência e ultrapassar as expectativas do cliente. Exemplos de pequenas coisas que podem ser feitas para melhorar o atendimento: trate o cliente pelo nome; dê o seu nome quando atender um cliente; obtenha nomes e endereços de clientes para enviar-lhes cartões em datas comemorativas; mande presente ocasional para clientes habituais; convide clientes para eventos especiais; não deixe o cliente fazer, faça por ele ou localize o que for preciso; seja o primeiro a resolver o problema de um cliente ou, pelo menos, tente buscar solução; tenha sempre disponível para oferecer água mineral, chá ou outras bebidas; faça visitas inesperadas para verificar como os clientes estão se saindo; forneça transporte de cortesia; ao receber uma reclamação ligue imediatamente ou vá vê-lo, enfim, interesse-se totalmente pelo seu cliente.

Tais dicas, apesar de simples, são fundamentais, pois as expectativas do cliente devem, freqüentemente, ser superadas pelo fornecimento de pequenos serviços não solicitados. Assim que os clientes começam a contar rotineiramente com as pequenas melhorias, estas se tornam parte intrínseca do atendimento básico.

Da mesma forma que algo simples pode fazer toda uma diferença na hora de atender, outra técnica que deve ser desenvolvida por todo profissional, principalmente pelos que prestam atendimento, é a atenção aos detalhes. Pequenas aberrações no atendimento podem ser incrivelmente irritantes e fazer com que os clientes tenham opiniões exageradas da empresa. A falha na observação dos detalhes pode ser devida a

fatores como: não ouvir o cliente com atenção, falta de comunicação adequada, não ter consciência de que o detalhe é de importância fundamental, o raciocínio de que buscar a perfeição é caro demais e medo de focar os detalhes por receio de parecer mesquinho e apontador de erros.

Assim, em muitos casos, é o detalhe que induz o cliente a avaliar o padrão dos serviços oferecidos pela empresa. Ele contará com esses padrões básicos, e qualquer desvio deles, embora muito pequeno, dirá ao cliente que o serviço é melhor ou pior do que o esperado.

Por último, mas não menos importante, está a aparência imaculada do profissional que deseja prestar um ótimo atendimento ao seu cliente. A impressão visual é algo que causa grande impacto nos clientes, já que, aparência é fundamental para garantir a confiança entre cliente-empresa, pois está ligada a todos os aspectos da organização, desde a aparência do ambiente de trabalho até a aparência do pessoal. Os clientes, freqüentemente, julgam o serviço pela aparência da empresa. Dessa forma, é mister que a aparência seja fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade.

### **O secretário executivo e o atendimento ao cliente**

Segundo Medeiros e Hernandes (1999), dentro de uma empresa, uma das qualidades desejáveis do profissional de secretariado é sua capacidade de relacionar-se bem, tanto com o público interno - executivos, colegas, subordinados, como com o público externo - clientes, visitantes, fornecedores.

O secretário também desempenha, algumas vezes, funções de relações públicas que compreendem contatos com o público, seja ele interno ou externo. Embora o secretário executivo não seja profissionalmente responsável pelas relações públicas da organização, é preciso levar em consideração que, pela natureza de sua profissão, também desempenha algumas funções nessa área. De acordo com Medeiros e Hernandes (1999), independente do ramo de atuação, toda organização procura e necessita obter e manter compreensão, harmonia e relações amistosas em suas transações comerciais.

Um excelente atendimento ao cliente vai resultar das expectativas do cliente e do serviço/produto prestado pela organização e pelo atendente. Por isso considera-se fundamental que os profissionais do atendimento, inclusive os da área secretarial, primem pelo autodesenvolvimento, ou seja, desenvolvimento de suas habilidades no relacionamento interpessoal, de tal forma que consigam, cada vez mais, tornarem-se empáticos no momento de satisfazer qualquer necessidade do cliente. (MEDEIROS, HERNANDES, 1999).

Para Rocha e Sabino (2004), o trabalho inicial de recepção a todos os visitantes da empresa, geralmente, é reservado a funcionários específicos para a função. No entanto, a recepção da alta administração cabe ao secretário executivo. O método tradicional de atendimento atencioso, solícito e gentil continua sendo a base. Além disso, o profissional secretário executivo deve manter a boa apresentação tanto em sua aparência pessoal, quanto no ambiente de trabalho.

Na ausência do executivo, cabe ao secretário informar ao visitante qual o melhor dia e horário para que ele seja atendido, recomendando o agendamento de um horário, dedicando-lhe atenção, ouvindo-o, sem transmitir a desagradável sensação de que outras tarefas são mais importantes do que a presença dele; encaminhar o visitante, se for o caso, ao setor adequado para o tratamento do assunto; no caso de o visitante ter que aguardar, tornar a espera menos desagradável, oferecendo cordialmente café, água ou chá. Se tiver que conduzir o visitante à sala do executivo, procurar caminhar lado a lado com ele, abrir-lhe a porta sem ficar de costas, apresentar-lhe ao executivo e, conforme o costume da empresa, sair ou ficar na sala.

Medeiros e Hernandez (1999) acrescentam que quando uma informação necessita ser negada pelo atendente, a cortesia, o controle emocional e a atenção devem ser mantidos.

Com isso, percebe-se que o desempenho do secretário executivo no tratamento dispensado ao cliente é essencial na criação de boas relações, tanto do ponto de vista pessoal como empresarial.

### **Considerações finais**

Espera-se sempre um bom desempenho de vários profissionais dos mais diferentes ramos, como por exemplo: no esporte, na música, no cinema, na saúde. Logo,

não poderia ser diferente com o profissional da área de prestação de serviços, inclusive do secretário executivo..

Qualidade em serviços é uma arte e tem de ser aprendida, e isso se dará à medida que a empresa e o profissional se comprometerem com o autodesenvolvimento, ou seja, com a auto-educação, auto-consciência e auto-motivação, desenvolvendo, cada vez mais, suas habilidades no relacionamento interpessoal.

Torna-se fundamental ter atitudes pró-ativas, bom senso, linguagem clara e de acordo com o contexto do cliente. As frases prontas, padronizadas, não são suficientes para atingir a satisfação do cliente, assim como as típicas desculpas “foi falha do sistema”. É preciso assumir uma postura de compromisso com o atendimento. Demonstrar efetiva preocupação, respeito, afeto, atenção, conforto, cortesia, simpatia.

O secretário executivo, principalmente o que possui formação específica, tem a responsabilidade de se relacionar bem com os clientes (internos e/ou externos), encantando-os, surpreendendo-os positivamente. Esse é um assunto bastante presente e destacado nas discussões da área secretarial e que se constitui em um dos diferenciais dos serviços prestados pelo profissional de secretariado.

Felizmente, as organizações estão se concentrando cada vez mais nos clientes, já que a competitividade e os níveis de exigências estão cada vez maiores, num mercado que disputa acirradamente o consumidor. Perdem um negócio, a preferência ou saem do mercado aquelas empresas que ainda não perceberam que sua sobrevivência depende da satisfação, em todos os aspectos, do cliente.

### **Referências Bibliográficas**

FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. *Manual da secretária*. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, Rosimere Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. *Secretariado: do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

TSCHOHL, John. *Encantando totalmente o cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR<sup>19</sup>

Vanessa Dias<sup>20</sup>

Josete Passamani Stocco<sup>21</sup>

## Resumo

Este trabalho consiste em analisar o grau de motivação dos encarregados administrativos<sup>22</sup> das unidades acadêmicas de uma instituição de ensino superior, a fim de identificar como se sentem em relação à função que exercem dentro da instituição. O estudo iniciou com a revisão bibliográfica, a partir de autores renomados na área, momento em que foi possível observar alguns dos fatores que motivariam os funcionários, esclarecendo que um único fator não eleva a satisfação, mas sim, é necessário um conjunto de fatores. Os dados empíricos, levantados através de um questionário, demonstraram as perspectivas de crescimento e de satisfação que os funcionários possuem em relação à empresa, além de identificarem os principais fatores motivacionais que a empresa oferece. Com o estudo, concluiu-se que a maioria dos funcionários que exerce a função de encarregado administrativo na instituição investigada sente-se motivado com o trabalho realizado e com as práticas institucionais de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** secretário executivo; motivação; trabalho.

## Introdução

O estudo sobre a motivação dos funcionários nas empresas teve início há várias décadas, por vários estudiosos e, até hoje, ele é estudado e procura-se, cada vez mais,

---

<sup>19</sup> Esse artigo resultou do estudo monográfico realizado para conclusão do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe, da Universidade de Passo Fundo.

<sup>20</sup> Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe.

<sup>21</sup> Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe/; Mestre em Educação/; Professora e Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF.

<sup>22</sup> Optou-se por estudar os encarregados administrativos em função de que as atividades que esses profissionais realizam estão diretamente relacionadas com a profissão de secretariado executivo.

aprofundar o assunto para melhor entender o comportamento humano nas organizações, uma vez que o comportamento de seus funcionários é o que impulsiona cada empresa para o sucesso ou não.

O comprometimento dos funcionários não pode ser comprado pelas organizações, mas deve ser conquistado através de recompensas que interessem a eles, obtendo sucesso para ambos. A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano. Porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples. Gil (2001, p. 210) acredita que os motivos

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

As pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva uma pessoa em um certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante. Por este motivo, é essencial que as organizações invistam em seus funcionários, através de treinamentos, palestras, possibilitando a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que consigam ter conhecimento do que motiva cada um.

Já está comprovado que empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados para as instituições, uma vez que existe um comprometimento entre ambos. O funcionário trabalha mais disposto e seu trabalho rende mais, portanto, a produtividade irá aumentar na empresa, fazendo com que todos fiquem satisfeitos.

Quando ocorre este comprometimento entre colaborador e organização, o funcionário passa a fazer parte da empresa, ajudando a tomar as decisões necessárias, o que antigamente era função imediata da chefia. Esta participação nas decisões mostra ao empregado que ele é uma peça importante para a empresa, e isto estimula sua motivação. Quando o que ele faz passa a ser importante, ele sente-se útil.

É essencial que o funcionário perceba sua importância para a empresa, e não, sinta-se apenas como um trabalhador assalariado que presta serviços em troca de dinheiro, pois no momento em que o funcionário passa a ter essa visão da empresa em relação a ele o processo de motivação não terá mais sentido, porque o funcionário não

conseguirá interagir com a organização e tudo que a empresa fizer para motivá-lo não terá retorno.

Descobrir os fatores que estimulam a motivação em cada um dos seus funcionários é o que todos os gestores buscam para suas empresas. Porém, não é uma tarefa fácil, pois as pessoas não pensam do mesmo jeito e as metas que cada pessoa busca atingir dentro de uma organização são diferentes.

O desempenho do funcionário dentro da empresa não pode ser cobrado dos líderes, ele deve partir do próprio funcionário, Botelho (1995, p. 107) explica que,

[...] a primeira meta perseguida e a ser atingida é fazer com que a própria pessoa defina para si mesma o que é “um bom desempenho” [...] enquanto a própria pessoa não definir o que é um bom desempenho, não chegará até lá.

Portanto, a empresa deve ceder o espaço para que o funcionário consiga se conhecer realmente, entender seu comportamento organizacional, saber o que o deixa motivado, quais seus interesses dentro da empresa, o que almeja alcançar.

Através do estudo realizado, conseguiremos entender um pouco mais sobre o comportamento humano nas organizações, o que pode estimular a motivação e o que pode desmotivar o funcionário dentro das empresas, salientando que o objetivo principal da pesquisa é identificar o grau de motivação dos funcionários, identificando quais são os fatores motivacionais que a empresa oferece que mais motivam seus funcionários.

O presente artigo contém informações coletadas através de pesquisa bibliográfica com os principais autores relacionados ao comportamento organizacional, além de apresentar os dados empíricos da pesquisa aplicada aos encarregados administrativos de uma instituição de ensino superior.

### **Motivação: algumas considerações**

As primeiras pesquisas feitas sobre o tema motivação tiveram início na década de 50 através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente como mostra a Figura 1.

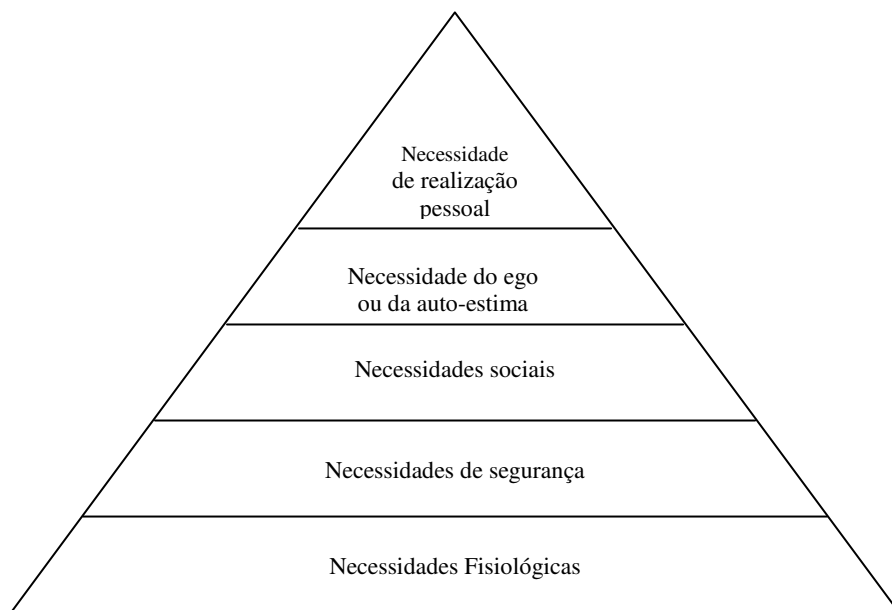


Figura 1: Pirâmide das necessidades

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (apud VERGARA, 2000, p. 44).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias são as sociais, a estima e auto-realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia.

Bowditch (1997, p. 41) ainda ressalta que,

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.

Para Maslow, à medida que se alcançam as necessidades fisiológicas, torna-se mais fácil alcançar as necessidades secundárias.

Na década de 60, Frederick Herzberg (apud VERGARA, 2000, p. 45) desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho, são os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros. Estes fatores não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto-realização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação.

Gil (2001, p. 207) relembra que,

[...] com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, nesses fatores estão os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários, os salários, espaço para discussões, espaço para idéias, oportunidades de promoção dentro da empresa. Porém, não podemos esquecer que,

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

Para o psicólogo Douglas McGregor (apud GIL, 2001, p. 206), o comportamento das pessoas é sempre influenciado pela maneira de pensar dos seus gerentes. Por este motivo, era necessário que os organizadores conhecessem as características pessoais dos funcionários, bem como suas ambições profissionais. Foram, então, denominadas por McGregor a Teoria X e a Teoria Y.

A primeira teoria tem como idéia principal que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, portanto, sua equipe só renderia lucros através de possíveis recompensas.

Já a segunda, a Teoria Y, acredita que seus funcionários são colaboradores, com isso, encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obterem os melhores resultados.

Já David McClelland (apud VERGARA, 2000, p. 45), identificou três questões de necessidade: poder, afiliação e realização. Para ele, não nascemos com essas necessidades, elas são adquiridas com o tempo. O poder está ligado à relação com as pessoas, o prestígio. A afiliação está ligada ao afeto, aos relacionamentos. E a realização é relativa à auto-estima e à auto-realização. Esta teoria pode ser comparada com a de Maslow, porém para McClelland elas podem ser aprendidas.

As teorias das necessidades humanas são várias, porém nenhuma delas promete o resultado desejado, é necessário aplicá-las para ter certeza do que se pode obter com cada uma delas. Por esse motivo, é indicado combinar várias teorias juntas, uma única teoria pode ajudar, porém não é seguro que se alcancem todos os resultados almejados.

### **Conceito de motivação**

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade e conceituada por vários autores.

Gil (2001, p. 202) acredita que motivação é,

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é conseqüência de necessidades não satisfeitas.

Os fatores que indicam a motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p. 205).

Já para Weiss (1991, p.10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro.

Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Gooch; McDowell apud Bergamini (1997, p. 83), conceituam motivação como, “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Todos os conceitos apresentados estão interligados, os autores conceituam a motivação como sendo uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outras pessoas. No estudo apresentado foram utilizados os conceitos de todos os autores, uma vez que estes estão ligados diretamente.

### **Comportamento humano nas organizações**

A motivação pode ser observada de várias maneiras nas organizações, através das atitudes dos funcionários, quando o local de trabalho é organizado, através das expressões dos funcionários, inclusive dos sorrisos dos mesmos. Porém, para que seja possível exercitar a motivação dos empregados na empresa, é ressaltado por Gil que é importante,

a identificação de quem está motivado e quem não está. Para tanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação [...] (GIL, 2001, p. 209).

O que determina a motivação nas empresas é, sem dúvida, o comportamento organizacional. O comportamento das pessoas é variável de uma empresa para a outra, a interação entre o indivíduo e uma organização é um processo de envolvimento mútuo, Bowditch nos lembra que,

[...] ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais. [...] essa relação é chamada de

contrato psicológico, a ligação entre o indivíduo e a organização [...] (BOWDITCH, 1997, p. 54)

O comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra (VERGARA, 2000, p. 52).

Chiavenato (1999, p. 331) acredita que as pessoas são parceiras da organização, fornecem conhecimento, capacidades. Daí a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados.

Vergara (2000, p. 42) defende a idéia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam, são um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Dois elementos influenciam as necessidades de um indivíduo: o momento e a situação. Por isso, para ter certeza do que pode motivar os funcionários, a empresa deve observar o comportamento de seus funcionários.

O funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais (VROOM, 2003, p. 06).

Para que ocorra a motivação, as empresas precisam conhecer cada um de seus funcionários para saber realmente o que os motiva. Porém, as respostas seriam inúmeras, tais como, por saberem que através do esforço no trabalho alcançarão seus ideais dentro da organização, pelo reconhecimento, pelo salário, pelos benefícios que a empresa lhes proporciona, pela realização pessoal, pela satisfação pelo cargo ocupado, autonomia dentro da empresa e até mesmo o medo de perder o emprego pode fazer alguém se motivar (VERGARA, 2000, p.47). Isso comprova que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas, pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1990, p.125).

O envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira (Botelho, 1995, p. 111).

De fato, sabemos que os gerentes não possuem o poder de motivar seus funcionários, Gil lembra que,

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades [...], os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2001, p. 202).

Os líderes devem proporcionar um ambiente de trabalho agradável, motivador, facilitando ao funcionário o desenvolvimento de suas habilidades, pois o ambiente influencia muito na motivação, pois “a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas habilidades, mas a realização desse desejo pode também ser tanto facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho” (MINARIK apud BERGAMINI, 1994, p. 190).

A qualidade da liderança dentro das organizações influencia no comportamento das pessoas, o líder é o responsável por proporcionar melhores níveis de satisfação pessoal ao funcionário. O chefe de antigamente passou a ser o líder na atualidade, com isso, cresce a expectativa das pessoas de encontrarem um ao qual possam seguir.

O funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o seu esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho, e que esta boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e, com isso, ele irá satisfazer suas metas pessoais.

Porém, as empresas atuais passam a perceber que cada ser humano é dotado de recursos próprios que possam motivá-lo,

a pessoa intrinsecamente motivada se autolidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que, estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja o líder de si mesma. (BERGAMINI, 1994, p. 195).

Quando a pessoa já está motivada é essencial que essa motivação não se perca com o passar do tempo, caso isso aconteça, a empresa irá perder muito mais do que imagina, conforme explica Botelho,

a pessoa que entende que é apenas empregado custa muito caro, pois o que ela menos custa é o salário pago. Essa postura coloca no ambiente de trabalho todas as barreiras e obstáculos possíveis a qualquer mudança e evolução que se pretende realizar. (BOTELHO, 1995, p. 136)

Quando as pessoas conseguem um novo emprego, ficam entusiasmadas com a nova função, estão sempre dispostas para as mudanças que irão enfrentar, porém, nem todos os gestores recebem seus novos funcionários estimulando o potencial que eles possuem, como lembra Bergamini,

[...] ao aceitarem um novo emprego, as pessoas estão cheias de esperanças e expectativas, sendo assim, portadoras de necessidades que acreditam poderem ser atendidas pela empresa na qual acabam de entrar. [...] desconhecer este potencial inerente a cada pessoa representa um golpe fatal que impulsiona rumo ao processo da desmotivação. (BERGAMINI, 1994, p. 78).

Motivar um funcionário é uma tarefa difícil, mas manter o funcionário motivado é mais ainda, porque no momento em que se alcança um ideal dentro da empresa o trabalho começa a perder o sentido.

As pessoas são diferentes umas das outras, portanto, fica claro que não se pode motivar as pessoas, o que pode ser feito é estimular o seu comportamento para que elas consigam obter a satisfação. Cabe lembrar que, por serem diferentes, os estímulos para obter a satisfação não serão sempre os mesmos para todas as pessoas,

é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. (BERGAMINI, 1997, p. 32).

Para Bergamini (1990, p.128) o indivíduo traz consigo uma imensa bagagem de conhecimentos, objetivos, necessidades que estão prontas para serem colocadas em ação no momento em que ele encontrar oportunidade, as pessoas sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Muitas vezes, quem interrompe o processo de motivação dos empregados são os próprios gerentes. Eles supervisionam o trabalho muito de perto, barrando a criatividade do funcionário e, ao mesmo tempo, fazendo o trabalho por ele, pois acabam resolvendo os problemas que surgem. É importante lembrar que

as pessoas querem satisfazer as necessidades de seu ego e de auto-realização, tendo a autonomia de escolher se querem acompanhar ou não seus padrões. No lugar de se sentirem agradecidas aos seus gerentes pela ajuda, as pessoas que não tiverem oportunidades ficam ressentidas e rebeldes. Na melhor das hipóteses, elas se desligam e ficam cada vez mais desmotivadas. (WEISS, 1991, p. 82).

Encontrar um significado no trabalho motiva a pessoa a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses aos objetivos empresariais (VERGARA, 2000, p. 66).

O funcionário precisa perceber que tem autonomia dentro da empresa para inovar (ALENCAR, 1997, p. 20). O usuário pode contribuir através da satisfação, no momento que seu fabricante perceber que seu produto agrada o cliente, se sentirá motivado para fabricar cada vez mais. A empresa tende a lucrar com isso, daí a necessidade de mostrar ao funcionário seu verdadeiro valor dentro da instituição (ALENCAR, 1997, 21).

“É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve.” (VERGARA, 2000, p. 48).

Quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam suas potencialidades, características que até elas mesmas desconheciam. Esse reconhecimento pode vir de uma promoção no serviço e até mesmo de uma simples palavra (VERGARA, 2000, p. 51).

É totalmente comprovado que as atitudes dos organizadores influenciam na motivação dos funcionários, principalmente quando não dão autonomia suficiente ao funcionário e também quando são perfeccionistas demais, pois exigem padrões muito altos e não aceitam o trabalho que não seja perfeito. Com isso

eles desmotivam seus empregados, primeiro por estabelecerem metas não-realistas, inatingíveis, depois, pela intolerância, não permitindo erros que ajudariam as pessoas a aprender e a crescer; e, finalmente, pela inflexibilidade, muitas vezes exigindo que o trabalho seja feito somente da maneira que eles disseram que deveria ser feito. (WEISS, 1991, p. 83).

É preciso que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização. Deve haver um equilíbrio entre os funcionários e a organização, pois o indivíduo já chega na empresa motivado, porém

com o passar do tempo o serviço passa a ser um local de insatisfação, geralmente porque eles são tratados inadequadamente e seus potenciais não são realmente aproveitados. Com isso, acabam perdendo totalmente a vontade de produzir. Nesse momento, cursos e treinamentos não ajudam mais no desenvolvimento do funcionário, este já se encontra no estado total de desmotivação (BERGAMINI, 1990, p. 135).

É necessário ir em busca dos objetivos para que eles realmente aconteçam. É preciso estabelecer esses objetivos desafiadores, traçando metas para alcançá-los. Esta é umas das melhores formas de trabalhar a motivação. Traçando objetivos e metas desafiadoras no dia-a-dia.

### **Ações que influenciam na motivação**

Motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa. Uma das recomendações mais importantes é valorizar as pessoas igualmente. Gil ensina que,

[...] eleger “favoritos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. [...] observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. (GIL, 2001, p. 210)

É importante saber identificar as contribuições que o funcionário deixou para a empresa e até mesmo apoiá-los quando ocorrem erros, apontando e mostrando a melhor maneira de evitá-los. Reconhecendo os pontos fortes e fracos do empregado, automaticamente, os organizadores estarão contribuindo para o crescimento do funcionário. É lembrado por Gil que,

os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador. (GIL, 2001, p. 211).

Para motivar as pessoas, o motivador deve ter um comportamento positivo de apoio a outras pessoas e entusiasmar-se com elas. O funcionário não deve se sentir

como mais um a fazer parte da empresa, mas como aquele que faz total diferença quando não está presente.

Uma das maneiras de reforçar a motivação nas pessoas são os incentivos que são oferecidos a elas. Incentivos mantêm as pessoas mais dispostas e satisfeitas desenvolvendo melhor sua atividade, conforme reforça Weiss,

[...] quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço e saber claramente qual é seu papel. (WEISS, 1991, p. 68).

Outro item importante é encorajar as iniciativas, é recomendável que as empresas adotem um sistema de recepção de sugestões, e que demonstrem receptividade nas sugestões e idéias manifestadas. A iniciativa das pessoas ou equipes é um sinal de motivação, ser solicitado a participar de novas propostas ou até mesmo para solucionar algum problema, motiva o ser humano. Gil (2001, p. 212) ressalta que para estimular as pessoas, “é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande”.

Oferecer incentivos para satisfazer as pessoas ajuda a estimular a motivação das mesmas. Por outro lado, as pessoas já devem estar satisfeitas para que outros fatores as levem à motivação.

Premiações e dinheiro não podem ser considerados fatores motivacionais, são apenas estímulos para a equipe. Porém, estes estímulos podem causar um ambiente de competitividade entre os funcionários.

Existe, ainda, a motivação que deve partir da própria pessoa, se ela não acreditar no seu potencial, seu talento, os estímulos proporcionados pela empresa não farão diferença alguma.

Gil (2001, p. 212) “acredita que, à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades”. Portanto, cabe ao gestor, enriquecer as funções dos funcionários, abrindo portas para que aprendam cada vez mais e estejam aptos a várias funções.

Outro fator importante na motivação é delegar autoridade aos funcionários. Esta ação ajuda a despertar e desenvolver talentos individuais. Quando a chefia ignora o conhecimento que o funcionário possui e as decisões são tomadas apenas pelos superiores, automaticamente, o funcionário é desmotivado.

Uma maneira prática de estimular a motivação das pessoas é criando programas que estimulem o crescimento pessoal dentro do ambiente organizacional. Proporcionar formas de trabalho que façam com que os funcionários se destaquem entre os outros.

Melhorar a produtividade do empregado e, conseqüentemente, elevar sua motivação, requer um pouco de paciência, é necessário, primeiramente, conhecer o empregado em questão, conhecer suas necessidades específicas, um desafio no trabalho pode desenvolver o sentimento de auto-estima e orgulho, pois um trabalho mais interessante pode motivar o funcionário mais do que simplesmente fazer seu trabalho diário, com um pouco mais de rapidez. (WEISS, 1991, p. 95).

Promover mudanças nos setores estimula a motivação dos funcionários, a mudança provoca aumento do interesse, fazendo com que percebam que quando algo no ambiente não está bem, este pode ser melhorado, proporcionando o bem estar da equipe.

O que pode estimular, também, é o reconhecimento pelo trabalho produzido, para alguns funcionários. Não bastam apenas elogios, as pessoas necessitam ser recompensadas e reconhecidas pelo grupo também, ou simplesmente, frente ao grupo (WEISS, 1991, p. 95).

Outras pessoas, porém, sentem-se motivadas e satisfeitas quando assumem o papel de liderar um grupo para melhorar a produtividade, a qualidade, ou o serviço. Os funcionários não têm muitas possibilidades de liderar, por esse motivo alguns funcionários vêem o papel de gestor como uma forma de se expressar como seres humanos adultos e úteis. (WEISS, 1991, p. 95).

Conseguir mostrar para as pessoas todos os pontos positivos que a motivação pode influenciar na sua carreira e no sucesso da empresa não é nada fácil, pois a motivação pode ser comparada com a tentativa de influenciar o funcionário em suas decisões pessoais. Para desenvolver cada vez mais a motivação, a chave principal é a confiança, o funcionário precisa perceber que a intenção do líder é ajudá-lo a alcançar as suas metas e crescer junto com a empresa (CAMPOS, 1995, p. 37).

Weiss (1991, p. 11) “acredita que para motivar as pessoas é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem consigo mesmas e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo”.

As pesquisas realizadas para identificar o grau de motivação dos funcionários nas empresas analisam os ambientes internos, tentando descobrir suas principais necessidades. Avaliam os pontos fortes, as deficiências e expectativas das pessoas. Também orientam quanto à melhoria do clima organizacional e da produtividade da empresa. Portanto, elevam a motivação, sendo que evidenciam interesse da empresa pelo funcionário.

A motivação deve partir da pessoa, tem a ver com interesse, vontade de fazer, iniciativa e isso depende mais do funcionário do que da empresa. A empresa deve apenas contribuir para que a iniciativa, o interesse e a vontade de progredir sejam viabilizados.

### **Estudo do nível de motivação**

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico aprofundado sobre o assunto em questão, a motivação. O estudo indicou o ponto de partida para a pesquisa de campo, pois foi possível identificar os principais fatores motivacionais e as dificuldades para obtê-los, uma vez que os fatores alteram de pessoa para pessoa.

Para a execução da pesquisa foi utilizado o método quantitativo, com a finalidade principal de identificar o grau de motivação dos encarregados administrativos de uma instituição de ensino superior. Os dados foram coletados através de questionário.

O questionário foi aplicado aos funcionários da instituição, mais precisamente, aos encarregados administrativos das unidades acadêmicas da instituição, num total de doze, dos quais três não responderam.

O questionário tinha como principal função identificar a visão que o encarregado administrativo possuía em relação à empresa e em relação à própria função que exercia. Com isso seria possível identificar o grau de motivação do funcionário.

As perguntas foram elaboradas tendo como base principal as seguintes referências:

1. Relacionamento entre os funcionários;
2. Liderança e autonomia com a equipe de trabalho;
3. Realização profissional;
4. Participação nas decisões;
5. Estabilidade e possibilidade de crescimento;
6. Valorização e reconhecimento;
7. Vantagens competitivas da empresa;
8. Fatores motivacionais que a empresa oferece.

### **Análise dos dados**

Quanto ao perfil dos respondentes, a grande maioria (67%) mantém vínculo empregatício com a instituição por mais de 10 anos. Dos doze respondentes, cinco são do sexo masculino, e destes apenas um possui nível superior completo e três estão cursando atualmente, sete são do sexo feminino, das quais cinco possuem curso superior. É importante ressaltar que dos seis encarregados administrativos com formação superior, apenas um possui formação na área secretarial.

Em relação ao relacionamento entre as pessoas da equipe, e entre superior imediato e a equipe de trabalho, pode-se dizer que é satisfatório para a maioria dos respondentes (67%). O mesmo ocorre com a realização profissional pelo trabalho desenvolvido na empresa.

Quanto à autonomia para propor idéias e sugestões à Instituição e melhorias na execução do trabalho em equipe, prevaleceu a alternativa mais ou menos satisfeito (42%). Os satisfeitos representam 33%. Os mesmos índices se repetem em relação à participação nas decisões da instituição.

A respeito do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, 50% dos encarregados administrativos sentem-se satisfeitos, enquanto 25%, mais ou menos satisfeitos. Acredita-se que esse resultado é fruto da percepção do próprio encarregado em relação à sua liderança com a equipe, uma vez que 50% estão satisfeitos, 17% mais ou menos e 8% insatisfeitos com sua própria liderança.

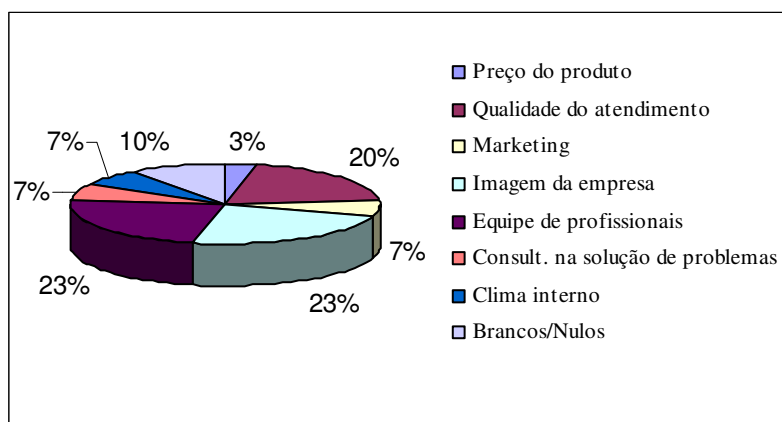
Com relação à estabilidade na empresa, 50% dos respondentes sentem-se seguros na função que exercem, mostrando terem conhecimento da necessidade de estarem sempre atualizados em todos os aspectos e 25% mais ou menos.

Constatou-se que os encarregados administrativos dividem-se em relação ao crescimento profissional dentro da organização, sendo que 34% dizem obter o crescimento desejado e 33% acreditam que poderia existir maior possibilidade de crescimento. Já a respeito da percepção com relação aos desafios apresentados, a metade dos respondentes (50%) estão satisfeitos e 17% mais ou menos satisfeitos.

A respeito da gestão de recursos humanos os índices são variados. Sobre os critérios que a instituição utiliza para promoções internas do quadro de funcionários, 8% demonstraram-se satisfeitos, 50% mais ou menos e 17% pouco satisfeitos. Esse resultado representa a não aceitação e não concordância com os critérios de seleção e promoção e pode explicar parte da desmotivação de alguns funcionários. Quanto aos treinamentos recebidos, 42% estão satisfeitos com a quantidade oferecida e 33% mais ou menos satisfeitos. Em relação ao salário, somado aos benefícios oferecidos, a satisfação é de 67% dos encarregados e 8% estão mais ou menos satisfeitos.

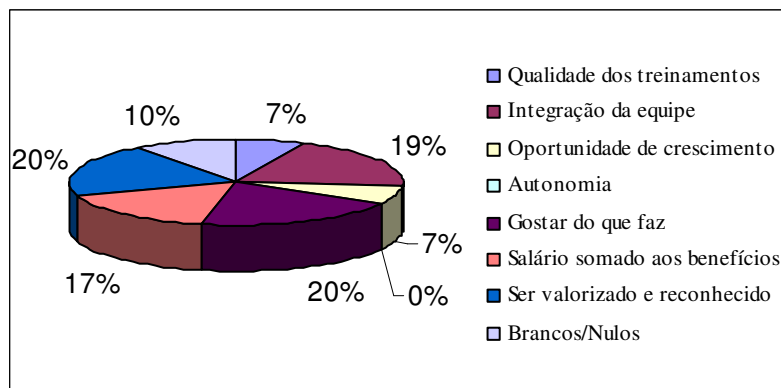
Quando questionados sobre o sentimento de cada um a respeito da imagem da instituição com relação às outras, 67% dos entrevistados demonstram estarem satisfeitos enquanto 8% insatisfeitos. As principais vantagens competitivas da instituição indicadas pelos entrevistados são a qualidade do atendimento, a imagem perante a sociedade e a equipe de profissionais, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Vantagens competitivas da Instituição



Em relação aos principais Fatores geradores de Motivação, os encarregados citaram a integração da equipe de trabalho, gostar do que faz, o salário somado aos benefícios e ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa. Os índices podem ser visualizados no gráfico 3.

Gráfico 2 – Fatores motivacionais



Considerando todos os aspectos levantados, 67% dos entrevistados demonstraram estar motivados na função exercida e 8% não.

### **Nível de motivação dos encarregados administrativos da instituição de ensino superior**

Para que seja possível identificar o grau de motivação dos funcionários, é necessário conhecer quais são os principais fatores motivacionais existentes no ser humano.

Os fatores estão ligados diretamente com a forma que o trabalho é desempenhado nas organizações, com liberdade para agir em diferentes situações ou na forma mais desagradável, pressionado e sem autonomia.

O comportamento e as atitudes do funcionário dentro da empresa é o que pode mostrar com precisão se ele está motivado ou não, ele precisa sentir segurança e perceber que seu trabalho é importante e faz a diferença para a empresa. Quem pode mostrar ao funcionário que sua presença é importante ou não para a empresa é o líder da equipe, é ele que mantém contato direto com o funcionário e o dever de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.

Antigamente os cargos de chefias eram ocupados por pessoas que demonstravam compromisso e seriedade com a empresa e acabavam sendo promovidos ou eram indicados por outros funcionários para ocupar o cargo. A seriedade e a insegurança, por parte da chefia, afastavam os funcionários, dificultando seu desempenho e o rendimento da empresa. Idéias e sugestões vindas de funcionários não eram aceitas, esta situação deixava a chefia desconfiada, pelo fato de que o empregado pudesse estar querendo ocupar o seu cargo (BOTELHO, 1995, p.123).

O profissional que possui capacidade de liderança tem como características ser confiante, inovador e principalmente estar motivado. Os funcionários que trabalharem com um profissional com este perfil, possivelmente, terão maior liberdade e autonomia para apresentar novas idéias e sugestões, uma vez que, se o líder for uma pessoa confiante, não sentirá seu cargo ameaçado, além disso, o funcionário ainda poderá ser recompensado pela sugestão.

Quando o funcionário é pressionado, ameaçado com as mais diferentes punições, quando percebe a desconfiança de seu superior, além de não receber nenhum tipo de reconhecimento vindo da chefia, os possíveis fatores de motivação permanecerão desconhecidos para ambas as partes, dificultando o desenvolvimento da empresa e o possível desempenho do próprio funcionário.

Quando motivado, o funcionário tende a produzir mais em sua função, proporcionando melhores resultados para a organização, uma vez que terá mais disposição e, conseqüentemente, sua produtividade irá aumentar. Com isso, ele obtém o seu reconhecimento e a empresa passa a obter os lucros almejados, fazendo com que ambos elevem sua satisfação.

O desempenho do empregado depende propriamente dele, a empresa deve proporcionar possíveis benefícios que possam elevar a motivação do funcionário, porém, cabe a ele definir suas próprias metas dentro da organização, o papel da empresa é colaborar e incentivar para que ele consiga atingir tais metas e ao mesmo tempo elevar sua motivação.

Já a empresa que vê seus empregados como simples assalariados, que trabalham apenas em troca de dinheiro, jamais conseguirá com que eles assumam uma postura responsável dentro da organização, eles apenas cumprirão com os horários estabelecidos para receber seu salário mensal. Através dessa visão, o rendimento do funcionário e,

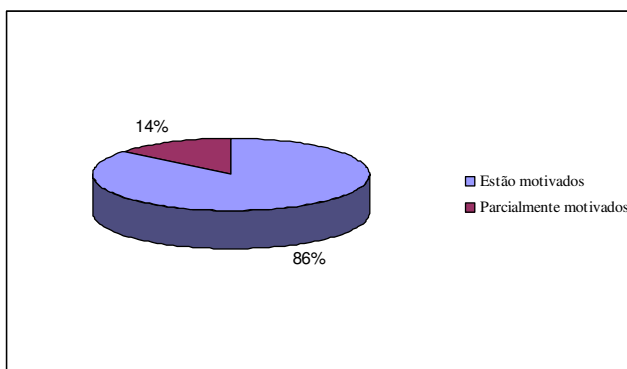
conseqüentemente, a produção da empresa permanecerão os mesmos, podendo até decair cada vez mais, em virtude da dificuldade de integração que deve existir entre a empresa e o funcionário.

Para analisar o grau de motivação, foi necessário conhecer os aspectos positivos e os aspectos negativos que a empresa possuía. Através do questionário aplicado, foi possível obter noções dos principais benefícios que a empresa oferece, um aspecto positivo citado foi a integração que existe entre as equipes.

Através da análise dos dados empíricos, pode-se observar que 86% dos encarregados administrativos que exercem suas funções na instituição de ensino superior estão motivados e que apenas 14% deles estão parcialmente motivados, conforme pode ser visualizado no gráfico 3, referente à questão número 25 da pesquisa, que questionava se os funcionários estão motivados no atual cargo que exercem.

A aplicação da pesquisa de campo mostrou que os 86% dos funcionários entrevistados se consideram profissionalmente realizados, uma vez que, através do trabalho que desempenham, percebem o reconhecimento vindo da empresa, e também estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, juntamente com o salário pago pelo cargo exercido. Os 14% que demonstraram estarem parcialmente motivados gostariam que existisse maior possibilidade de apresentar suas idéias e sugestões nos setores responsáveis, bem como participar mais das decisões que estão relacionadas à instituição. Além disso, mostraram insatisfação com relação aos critérios utilizados para as promoções internas.

Gráfico nº 3 – Análise geral do grau de motivação



## **Considerações Finais**

Através do trabalho realizado, foi possível observar que a instituição fonte de estudo é uma instituição que se preocupa e procura estar sempre bem estruturada em relação aos recursos humanos que possui.

A instituição preocupa-se com a satisfação de seus funcionários, bem como com a melhoria do atendimento aos clientes externos, por este motivo, investe em treinamentos para que seus funcionários consigam desenvolver suas funções da melhor maneira possível, possibilitando assim uma grande integração entre a equipe de profissionais que possui. Os funcionários desenvolvem diferentes formas de integração, e o bom relacionamento entre os colegas de equipe, conciliado aos treinamentos oferecidos, torna-se ainda maior.

Com relação à participação dos funcionários nas decisões da empresa, observou-se que a maioria dos funcionários gostaria de participar mais nas decisões. A dificuldade de participação é justificável em virtude da hierarquia existente na instituição, a sugestão para tal dificuldade seria a implantação de um setor próprio para que os funcionários pudessem apresentar idéias e sugestões de melhorias.

Com relação ao salário, juntamente com os benefícios que a empresa oferece, a satisfação é imediata. A instituição possui tetos salariais de acordo com o cargo ocupado pelo funcionário. Os funcionários que responderam ao questionário ocupam o mesmo cargo, isso facilitou na coleta dos dados, identificando que os encarregados administrativos estão satisfeitos com o salário e com os benefícios que recebem.

Atualmente, a imagem que uma empresa representa em relação às outras é consideravelmente importante para o crescimento profissional de seus funcionários, indicações de empregos anteriores em empresas conceituadas, colaboram muitas vezes na escolha de candidatos. A instituição em questão possui grandes vantagens competitivas frente a outras empresas. Através da pesquisa, foi possível identificar que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a imagem que a instituição possui, pois isso representa estabilidade aos funcionários.

A questão mais considerável para a obtenção dos resultados da pesquisa tinha como objetivo identificar quais os principais fatores motivacionais que a empresa

oferece, atualmente, aos funcionários. Através dessa questão, surgiram contribuições para a instituição, pois ficou visível o que satisfaz o funcionário e o que ainda o deixa insatisfeito em sua atual função. É importante salientar que os objetivos que motivaram a realização do presente estudo foram, em sua totalidade, atingidos.

### **Referências Bibliográficas**

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1997. 124 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p .

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990. 141 p.

BOTELHO, Eduardo. *Reengenharia cultural: o dirigente inteligente*. São Paulo: Atlas, 1995. 195 p.

BOWDITCH, J. L. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. 3ª ed. Belo Horizonte: FGO, 1995. 54 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999. 457 p.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VROOM. Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 274 p.

WEISS, Donald H. *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe*. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. 123 p.