

Administração dos fatores que influenciam as relações humanas no ambiente de trabalho nos setores público e privado: um estudo de caso comparando as organizações Jodibe, em Serra Talhada-PE, e DETRAN-PE, em Triunfo-PE

Robson Freitas Barboza, Bacharelado em Administração pela UFRPE/UAST

Karen Diégna Pereira Diniz, Bacharelada em Administração pela UFRPE/UAST

Bibiano Valerio de Lima e Silva, Bacharelado em Administração pela UFRPE/UAST

Luciana Isabela Borges dos Santos Silva, Professora da UFRPE/UAST

Resumo

As relações humanas no ambiente de trabalho afetam a produtividade de uma organização, independentemente do seu tipo, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Este artigo estuda as relações no ambiente de trabalho nos setores público e privado ao apresentar e avaliar os resultados obtidos de pesquisa realizada na empresa privada Jodibe, localizada em Serra Talhada-PE, e na autarquia estadual DETRAN-PE, situada em Triunfo-PE. O objetivo deste trabalho é analisar e comparar a administração das relações humanas em organizações de setores diferentes ao exaltar como os fatores que podem estimular ou atrapalhar essas relações são administrados. A escolha dos objetos de estudo levou em conta o renome e o reconhecimento popular destes na região que se encontram. Em ambas as organizações, para recolhimento dos dados foram aplicados questionários aos subordinados e feita entrevista às chefias. Através da pesquisa pode-se concluir que as duas organizações em destaque apresentaram mais pontos positivos que negativos quanto à administração do relacionamento interno. O setor público apresentou muitas semelhanças com a administração privada no que concernem a métodos disciplinares e segurança no trabalho. Entretanto, foram observadas algumas diferenças em relação à forma como os dois setores lidam com as insatisfações de seus funcionários e a forma como adquirem um maior envolvimento de seus colaboradores. Essas experiências podem ser bem aproveitadas por outras organizações que pretendem promover ou modificar mudanças internas em prol de um ambiente de trabalho favorável.

Palavras-chave: Insatisfações dos colaboradores, Comunicação, Administração de conflitos.

Abstract

Human relations at work affect the productivity of an organization, regardless of its type, whether public or private, or nonprofit. This article studies the relationships in the workplace in the public and private sectors to present and evaluate the results of research carried out in private Jodibe, located in Sierra Talhada-PE, and PE-DETRAN state authority, located in Triunfo-PE. The aim of this paper is to analyze and compare the management of human relations in organizations of different sectors in exalting as the factors that can stimulate or hinder these relationships are managed. The choice of the objects of study took into account the known and popular recognition of the region to which they are. In both organizations, for data gathering were used questionnaires to interview and made subordinate to management. Through research we can conclude that the two organizations highlighted were more positives than negatives in managing the internal relationship. The public sector showed many similarities with private management concern in the disciplinary methods and safety at work. However, some differences were observed in relation to how the two sections deal with the grievances of its employees and how they acquire a greater involvement of its employees.

These experiences can be utilized by other organizations that want to promote or modify internal changes in favor of a supportive work environment.

Keywords: employee dissatisfaction, Communication, Conflict management.

1. Introdução

Embora evidenciem ambientes colaborativos que refletem interesses coletivos, Chiavenato (2003, p. 99) afirma que, no fundo, “as organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar”. Elas são, dessa forma, entidades compostas pela união de pessoas com interesses particulares distintos que se socializam para alcançar suas metas e objetivos particulares.

A expressão “relações humanas” engloba as relações interpessoais e entre grupos que podem pertencer ou não a uma organização (MINICUCCI, 1982 apud RAIMUNDO *et al.*, 2005). Sob esse prisma, a depender de como são administradas, as relações humanas podem interferir negativamente nos próprios grupos de trabalho, visto que existem “em jogo” diferentes sentimentos, ideias, opiniões, crenças e expectativas. Entretanto, mesmo com a existência de traços de conduta individuais específicos é possível norteá-los, pois a conduta humana é influenciada por valores sociais (CHIAVENATO, 2008). Para isso, se faz necessária a presença de uma chefia que compreenda as necessidades dos membros da organização e promova ações cabíveis para atendê-las, estando estas ações sob a ótica dos valores e missão organizacionais que, por sua vez, tendem a refletir valores sociais.

Essas ações referem-se a iniciativas que dão atenção especial aos fatores que influenciam as relações humanas no local de trabalho: saúde física e psicológica dos indivíduos, comunicação e cooperação mútua, envolvimento dos empregados, disciplina, respeito entre colegas de trabalho, proteção e segurança física individual, estresse dos colaboradores, insatisfação dos colaboradores e administração de conflitos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). A compreensão de como estes fatores afetam o ambiente de trabalho é essencial para a elaboração de um planejamento que procure descobrir e implantar os meios mais eficazes e eficientes de atender a demanda interna em relação a cada fator em destaque. Em contrapartida, a omissão ou despreocupação quanto a esse planejamento pode acarretar sérios prejuízos às empresas, iniciando-se com conflitos internos que, por sua vez, prejudicam os serviços prestados ou produtos fornecidos ao público e, finalmente, culminam na criação de uma imagem indesejável da empresa perante a sociedade. Portanto, as relações humanas no trabalho devem ser administradas levando-se em consideração cada aspecto que pode de alguma forma afetar a conduta das pessoas. São esses aspectos ou fatores que este trabalho se propõe a estudar, analisando como eles são administrados no setor privado e na administração pública indireta.

As corporações, salvo em certas semelhanças, detêm um ambiente de trabalho de caráter único. Portanto, é impossível diagnosticar condutas totalmente previsíveis. Deste modo, este artigo apresentará avaliações aproximadas sobre as relações entre pessoas no ambiente de trabalho nos setores público e privado. Procurar-se-á comprovar, dentre outras coisas, se há funcionários que não usam corretamente ou ainda são resistentes quanto ao uso de equipamentos de proteção individual e se os incentivos financeiros são os maiores responsáveis pela motivação dos empregados. A organização escolhida para representar o setor público foi o DETRAN-PE da cidade de Triunfo-PE. A Jodibe, em Serra Talhada-PE, representará o setor privado.

O Departamento Estadual de Trânsito de Pernambuco (DETRAN-PE) é um órgão da administração indireta do governo de Pernambuco que possui postos de atendimento em todo

o Estado. Funcionando há 42 anos, conta atualmente com mais de 1200 funcionários que atendem mais de 3 milhões de usuários, realizando consultas, emissão de documentos e taxas, licenciamento, primeiro emplacamento, transferências e baixas de veículos automotores.

O João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda., mais conhecido como Jodibe, é uma empresa privada que, em 1952, ingressou no ramo de comercialização e distribuição de bebidas. Atualmente, comercializa e distribui a linha de produtos de sua fornecedora única, a AmBev, atuando em mais de 6 mil pontos de vendas nos estados do Ceará e Pernambuco e possuindo uma cobertura que abrange 75 municípios. A empresa possui três unidades de distribuição: Serra Talhada-PE (sede desde a década de 90), Arcoverde-PE e Crato-CE.

Uma vez que são muito conhecidos em suas localidades, a escolha dessas organizações foi influenciada pelo renome que estas possuem, bem como por já estarem em funcionamento há certo tempo e atendendo muitos usuários ou clientes. Além do mais, a oportunidade de comparar o setor público com o privado ajuda os recém-formados academicamente a escolher o mercado de trabalho que querem inicialmente ingressar, bem como também contribui para que muitas empresas possam analisar seu próprio ambiente de trabalho.

O objetivo deste artigo é comparar e avaliar a administração dos fatores que afetam as relações no ambiente de trabalho da Jodibe e do DETRAN-PE a fim de fazer uma análise global da dinâmica das relações humanas nos setores público e privado, destacando os pontos positivos e negativos de cada sistema e propondo melhorias quando necessário.

2. Revisão da literatura

2.1. Fatores que influenciam as relações humanas no ambiente de trabalho

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), “boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os membros”. De fato, a forma como uma organização encara seus funcionários influencia no tratamento recebido por estes.

A preocupação com o bem-estar e satisfação dos colaboradores deve ser manifestada pela implantação de programas de relacionamento ligados a fatores como comunicação, cooperação, envolvimento dos empregados, proteção física, estresse dos indivíduos, assistência, estresse, disciplina e conflito. Essas práticas favorecem a manutenção de um clima organizacional que beneficia a todos por preservarem o respeito mútuo, a criatividade, a colaboração e a motivação dos empregados no trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Este artigo destacará cada um desses fatores que Milkovich e Boudreau (2000) apontam como importantíssimos para o relacionamento entre indivíduos e grupos no trabalho.

2.2. Comunicação

A comunicação eficiente nas empresas consegue prever futuros comportamentos inadequados para neutralizá-los antecipadamente. No entanto, é essencial a disseminação de meios de comunicação rápidos e ágeis de forma que os empregados saibam quais condutas são proibidas e quais as obrigações são necessárias no tocante às atividades operacionais.

Um meio muito comum para isso é o manual, que oferece instruções e orientações que devem ser obedecidas (CLAIR *et al.*; s. d.). Entretanto, os manuais são uma forma de comunicação unilateral. Com isso, outros meios precisam ser utilizados para que os colaboradores possam expressar claramente suas insatisfações, sugestões ou solicitações.

Quando os colaboradores percebem que podem se expressar e que serão ouvidos, eles se sentem mais motivados e isto se reflete na forma como encaram seu trabalho: como algo estimulante e não apenas obrigatório. Eles são os principais afetados pelas mudanças organizacionais e quando sabem que suas opiniões influenciaram essas mudanças, tendem a aceitá-las mais facilmente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.3. Envolvimento dos empregados e cooperação

Além da comunicação, deve haver outras ações que também estimulem o envolvimento das pessoas no trabalho.

Bons exemplos de envolvimento dos colaboradores estão relacionados à qualidade de vida no trabalho, que pressupõe que os trabalhadores, apropriadamente treinados, identifiquem problemas despercebidos referentes à qualidade dos produtos ou tarefas rotineiras. Esse envolvimento também pode ocorrer através da criação de comitês empregados-empresa para conseguir uma maior cooperação de determinados grupos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

De maneira geral, a administração das empresas, principalmente o administrador, deve gerenciar o processo de colaboração e envolvimento de seus subordinados, concedendo certa liberdade para eles se empenharem (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.4. Conflitos entre trabalho e família

Em certos casos, a vida profissional pode passar a interferir na vida particular das pessoas, tomando o tempo que seria destinado aos familiares (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Talvez possa ser útil, a depender do tipo de trabalho e da quantidade de horas semanais, a permissão para que o colaborador monte seu próprio horário de trabalho. Outras opções válidas são o trabalho em tempo parcial e a função compartilhada, onde o trabalhador opta por receber salários menores para ficar mais tempo com sua família. Uma semana de quatro dias ou o trabalho em casa também estão sendo adotadas por algumas organizações. Outra alternativa que vem se mostrando eficaz é a concessão de creches ou escolinhas mantidas pelas empresas para os filhos de seus empregados, deixando estes tranquilos ao saber que, enquanto trabalham, suas crianças estão em ambientes seguros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.5. Proteção e segurança física

Entre os maiores perigos encontrados no ambiente de trabalho estão os acidentes, que provocam “lesão corporal ou perturbação funcional que causa a morte ou perda temporária ou permanente da capacidade de trabalhar” (LEI ORGÂNICA DA SEGURIDADE SOCIAL, Lei nº 8.213/1991). Dessa forma, as empresas devem diagnosticar e avaliar os riscos de acidentes para, posteriormente, traçarem o planejamento adequado a fim de implementar programas de prevenção de riscos ambientais com a finalidade de assegurar a segurança física e a conscientização de seus trabalhadores quanto aos riscos no trabalho (SCHWAB; STEFANO, 2008). Essa conscientização se dá inicialmente através da utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's), cujo uso é obrigatório em lei. Segundo a norma reguladora N° 06 da portaria 3.214/78, considera-se EPI “todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e

a saúde no trabalho.” Esses equipamentos, portanto, ajudam a prevenir diversos tipos de acidentes provocados pela execução das funções.

Segundo a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (s. d.) apud Silva (s. d.), os tipos de acidentes são:

- Acidentes típicos: ocorrem na execução do trabalho na empresa ou a serviço desta.
- Acidentes de Trajeto: ocorrem no caminho entre residência e local de trabalho.
- Doenças ocupacionais: são doenças causadas devido ao tipo de trabalho ou as condições ambientais do trabalho.

Esses acidentes e doenças podem ultrapassar as fronteiras das empresas, repercutindo na sociedade ao provocar prejuízos humanos, sociais e econômicos (SESI-SEBRAE, 2005). Com isso, torna-se, além de necessário, vantajoso para as organizações a implantação de políticas de prevenção de acidentes e doenças do trabalho, evitando-se principalmente os custos incomensuráveis referentes às possíveis vidas perdidas.

2.6. Estresse

Segundo Ballone e Moura (2008) apud Carneiro (2011), o estresse no trabalho inclui as responsabilidades da função exercida, o clima de competição e as exigências de aprendizado constante. Estes autores ainda enfatizam que os fatores provocadores do estresse englobam sobrecarga, falta de estímulos, ruído excessivo, contínuo atraso do sono pelos horários de trabalho, ergonomia incorreta, frustrações do cotidiano, mudanças devidas às novas tecnologias, mudanças devidas ao mercado e mudanças auto-impostas.

Somado a isso, a sociedade impõem aos seus membros padrões de conduta representados por posturas “politicamente corretas”, das quais exigem a “camuflagem” obrigatória das reais angústias, frustrações e emoções das pessoas a fim de se atender as expectativas de comportamento impostas pela vida moderna (BALLONE; MOURA, 2008). Portanto, as empresas devem identificar as causas do estresse em seus funcionários e encontrar formas de acabar ou, pelo menos, amenizar esses atritos, caso contrário, isso significará redução de produtividade individual e de produtividade coletiva, entre outros problemas.

2.7. Fatores preocupantes para o relacionamento entre colegas de trabalho

Doenças contagiosas, assédio sexual e uso de drogas desfavorecem as relações interpessoais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Estas relações também podem ser prejudicadas devido à discriminação por sexo, cor, opção sexual, nacionalidade ou naturalidade, religião ou classe social. Desta maneira, torna-se indispensável o gerenciamento dessas situações desagradáveis.

Isso pode ser feito a começar pelas vítimas, através da promoção de programas internos de assistência (auxílio contra o alcoolismo ou contra uso de drogas, por exemplo) e oferecimento de serviços de profissionais específicos, como terapeutas e psicólogos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.8. Conflito e disciplina

Comportamentos inadequados ou trabalho ineficiente não podem passar despercebidos pelas organizações. Esses problemas podem ser resultados de conflitos, bem como podem causar conflitos.

Chiavenato (2008) diz que o conflito origina-se da existência de relacionamentos em desacordo devido à incompatibilidade de interesses, atitudes ou intenções. Ele conceitua conflito como “a interferência deliberada sobre a tentativa de outra parte de atingir seus objetivos”. Sendo assim, o conflito ocorre quando alguém, com determinado interesse, age ou omite-se em certas ocasiões para que outrem, com interesse incompatível, não consiga satisfazer sua própria vontade. A organização responde a esses conflitos através da disciplina. Esta se configura como o autocontrole que o indivíduo tem sobre seu comportamento de maneira que faça somente o que é aceitável pela organização. Para que isso ocorra, é necessária a adoção de medidas para prevenção ou resolução de conflitos (CHIAVENATO, 2008). Além disso, a falta de disciplina dos colaboradores resulta em punições disciplinares que visam corrigir os comportamentos inadequados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.9. Diferentes formas de resolução de conflitos

As organizações podem utilizar vários procedimentos formais para resolver conflitos, dos quais devem ser bem esclarecidos para todas as partes interessadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Nesse respeito, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que as organizações podem adotar sistemas hierárquicos e sistemas de pares. Nos sistemas hierárquicos, os superiores avaliam os maus comportamentos e os fracos desempenhos para impor ações disciplinares. Nos sistemas de pares, membros do mesmo escalão hierárquico são responsáveis por avaliar e julgar as queixas dos empregados ou os comportamentos inadequados.

Outro método utilizado é o ombudsman (ouvidor), do qual é implantado um sistema composto por um grupo de pessoas responsáveis em ouvir queixas e reclamações dos funcionários e buscar possíveis soluções que satisfaçam, ao mesmo tempo, tanto empregados quanto empregador (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Independentemente dos procedimentos de resolução de conflitos adotados, eles devem ser imparciais e justos quanto ao julgamento e punições estabelecidas, dando prioridade a um acordo que possa favorecer ambas as partes envolvidas. Esses procedimentos precisam ser realizados o mais rápido possível de maneira que controlem a impaciência do conflitante e amenizem as preocupações em relação às decisões que serão tomadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

3. Metodologia

Foi realizada pesquisa de campo qualitativa que se deu através de pesquisa descritiva por meio da aplicação de questionários com perguntas abertas destinados aos colaboradores de cada organização. Também foi feita entrevista com as chefias desses colaboradores em ambos os casos. Como muitas perguntas contidas nos questionários foram feitas durante a entrevista, após o recolhimento dos dados, pode-se fazer uma comparação das respostas a fim de se chegar a informações mais precisas e confiáveis.

Além desses dados primários, foram recolhidos dados secundários oriundos de pesquisa bibliográfica para maior familiarização do tema abordado, retirados de livros e de material teórico e informações disponibilizadas na internet: artigos, textos de livros, decreto, lei e norma reguladora.

4. Resultados e discussão

Para melhor exposição e análise dos resultados obtidos com a pesquisa procurar-se-á fazer uma divisão em subtópicos.

4.1. Comunicação, envolvimento dos empregados e cooperação

O DETRAN-PE oferece treinamento e capacitações aos seus funcionários e são deixadas claras as expectativas de comportamento e desempenho através da presença de um manual. Os projetos desenvolvidos para o órgão são elaborados pela alta administração ou pelo governo do Estado, não sendo divulgados previamente para os seus servidores.

Vale ressaltar que os colaboradores não são obrigados a participar desses projetos e são utilizados apenas incentivos financeiros a fim de estimulá-los a participar. Essa forma de incentivo é representada por gratificações ou bônus. Deste modo, o colaborador, na maioria dos casos, não está interessado no projeto em si, mas em suas vantagens onerosas.

Na Jodibe são realizadas frequentes reuniões cujos propósitos são definir as metas de curto prazo e justificar ou antecipar mudanças em atividades operacionais. A integração de novos colaboradores é acompanhada pela divulgação do manual da empresa, com o intuito de disseminar suas políticas de funcionamento.

Esta empresa fornece constante *feedback* sobre os processos operacionais. Isso pode influenciar o envolvimento dos empregados, uma vez que mantê-los atualizados valoriza o trabalho executado e os dá confiança, acarretando maior cooperação dos indivíduos situados nos cargos mais baixos do organograma. Outra forma de obtenção do envolvimento dos funcionários é o oferecimento mensal de gratificação para cada colaborador de acordo com sua produtividade.

4.2. Proteção e segurança física

Pode-se identificar que todos que trabalham em funções que oferecem riscos físicos no DETRAN-PE recebem equipamentos de proteção individual (EPI's). São disponibilizados óculos e luvas, embora nem sempre utilizados ou utilizados incorretamente. Além disso, não são feitas avaliações periódicas dos riscos associados às funções.

A distribuidora de bebidas também disponibiliza EPI's, como óculos, botas, luvas, capacetes e protetores auriculares para os que detêm as funções de risco. São feitas avaliações periódicas dos riscos relacionados às funções, uma vez que as atividades rotineiras, por serem dinâmicas, estão facilmente vulneráveis a acidentes de trabalho. No entanto, embora a Jodibe treine e conscientize seus funcionários para trabalhar corretamente com os EPI's, ainda há aqueles que resistem em utilizá-los.

4.3. Estresse e outros tipos de queixas

Como os funcionários do DETRAN-PE são estatutários, possuem estabilidade no cargo, não existindo, dessa forma, o estresse causado pelo medo de perder o emprego. Embora não possua um profissional próprio formado em psicologia, essa autarquia disponibiliza psicólogo aos seus colaboradores por meio dos planos de saúde. Isso, no entanto, não garante um pleno controle ou tratamento do estresse, visto que o próprio funcionário terá que se autoavaliar e procurar ajuda e visto que não há, por parte da organização, uma política que vise combater insatisfações relativas a problemas psicológicos. Entre as outras queixas existentes, destacam-se equipamentos ultrapassados, instalações precárias e salários defasados. O órgão inclusive já enfrentou greves e paralisações que

comprometeram suas atividades normais.

Embora exista nesta autarquia uma ouvidoria para receber críticas ou sugestões, muitas insatisfações não são sanadas. Essas reclamações são levadas ao coordenador da área e, em alguns casos, quando não podem ser resolvidas por ele, são encaminhadas à sede em Recife. O DETRAN-PE prioriza as insatisfações que podem afetar diretamente o atendimento aos usuários.

Observou-se que a saúde psicológica dos funcionários da Jodibe é administrada pela psicóloga da empresa, que também atua como gerente de recursos humanos. Quando se nota que o indivíduo não está desenvolvendo adequadamente seu trabalho, atenção é dada ao mesmo de forma que a causa de tal atrito seja identificada e o problema seja solucionado. A depender do caso, o funcionário pode entrar de férias.

Essa distribuidora já realizou pesquisas entre seus funcionários para identificar as principais queixas existentes, sobressaindo-se as insatisfações quanto ao salário. Todavia, segundo os superiores, os salários são adequados a cada categoria.

Por meio dessas pesquisas constataram-se também queixas sobre erros manuais e carga horária puxada. Os resultados recolhidos com essas pesquisas são repassados para os colaboradores e gerentes de cada área funcional. Estes últimos são encarregados de providenciar as medidas cabíveis depois de avaliarem, juntos com seus próprios subordinados, como os problemas podem ser resolvidos. As soluções imediatas estão associadas ao manuseio inadequado, pois ocasionam prejuízos financeiros em curto prazo que poderiam ser evitados.

4.4. Conflitos, programas de assistência aos empregados e relações entre colegas de trabalho

Para minimizar os conflitos entre trabalho e família o órgão estadual conta com jornada de trabalho de seis horas diárias de segunda à sexta, sendo possível a flexibilidade do horário com a troca de turno apenas na sede em Recife, a depender da anuência das chefias. São oferecidos planos de saúde e auxílios-alimentação. Não é oferecido creche ou qualquer tipo de assistência aos filhos de seus servidores, obrigando estes a deixar aqueles aos cuidados de terceiros.

Na Jodibe, os que trabalham parcialmente são os estagiários, desempenhando funções compartilhadas com outros funcionários. Ela, além de pagar 50% dos planos de saúde, também oferece bolsas de estudos. A empresa não oferece creche.

Os planos de saúde têm um papel significativo na produtividade, pois possibilitam aos funcionários em ambos os casos a cuidarem melhor de sua saúde e evitar faltas em decorrência de doenças. Se no órgão do setor público os auxílios-alimentação configuram-se como programa mais simples que visa custear as despesas com alimentação dos funcionários enquanto trabalham; na empresa privada, as bolsas de estudos representam uma motivação adicional que recompensa bons desempenhos e estimula o desenvolvimento profissional dos beneficiados.

Em relação a preconceitos e discriminações, o DETRAN-PE não apresentou casos de funcionários com doenças contagiosas que foram discriminados. Também não foram relatados casos de assédio sexual. Entretanto, se tais fatos ocorressem não seriam divulgados para terceiros, uma vez que este órgão possui uma política de preservação da intimidade e da vida privada de seus funcionários. Ainda em relação a preconceitos, já foi relatado caso de preconceito sexual, do qual o infrator foi advertido e levado a rever seu comportamento. Ocorreu também situação em que determinado indivíduo, devido a problemas com drogas, foi orientado pelo seu superior imediato a procurar tratamento, disponibilizado em seu plano de

saúde. Esses episódios mostram que o setor público em estudo procura resolver problemas de relacionamento interno de maneira transparente, preservando ações que visam minimizar o máximo possível as repercussões que tais acontecimentos podem gerar, de forma que aqueles que apresentam desvios de conduta recebam a assistência necessária para que seus comportamentos sejam controlados e não voltem a se repetir.

Na Jodibe nunca ocorreram casos de preconceitos, assédio sexual ou uso despercebido de drogas lícitas ou ilícitas. Assim, a assistência devida para tais manifestações, inclusive com intervenção da psicóloga, não foi necessária. Assim, o setor privado em destaque também se mostrou transparente e sério quanto a tais questões.

4.5. Ações disciplinares

Constatou-se que, no DETRAN-PE, são considerados comportamentos inaceitáveis a insubordinação e o abuso de autoridade, a perseguição e o *bullying*. Esses desvios de conduta, a depender da gravidade, são reprimidos por advertência oral, advertência escrita, suspensão, transferência, processo administrativo e, em último caso, a exoneração. A chefia imediata pode aplicar as punições mais leves como advertência, já as punições mais graves são encaminhadas pelos coordenadores do órgão para a corregedoria.

Na empresa privada, os atos de indisciplina se dão, na maioria das vezes, por desvios de conduta e/ou negligências que representam descuidos na execução das tarefas: faltas, atrasos, má conduta, insubordinação, desrespeito às normas organizacionais, mau procedimento, embriaguez habitual ou em serviço, indisciplina e abandono do emprego.

O empregado que não seguir as normas disciplinares estabelecidas pela Jodibe pode ser punido com advertência verbal, advertência escrita, suspensões, demissões sem justa causa ou por justa causa. O tipo de punição a ser aplicado será decidido pelo responsável por cada área da empresa.

Ambas as empresas punem de acordo com a gravidade da falta, apoiando-se no sistema hierárquico para resolução de conflitos. Em ambos os casos, a presença de manual garante que os funcionários estejam cientes dos comportamentos intoleráveis, bem como das consequências de condutas proibidas.

5. Considerações finais

No que concerne ao envolvimento dos empregados, o DETRAN-PE necessita que aqueles que ocupam os mais altos níveis hierárquicos desenvolvam meios alternativos de conscientizar os funcionários sobre a importância de projetos para o órgão público e para o próprio desenvolvimento profissional de cada um. Quando o indivíduo conhece seu papel e sua utilidade no projeto, ele se sente mais valorizado e motivado a participar e a contribuir. Portanto, os servidores do DETRAN-PE precisam ser constantemente incentivados. Se isso acontecer, é provável que a execução dos projetos obtenha resultados mais satisfatórios quando comparado a utilização de apenas incentivos pecuniários.

Percebe-se que a Jodibe também utiliza incentivos financeiros para conseguir envolvimento dos funcionários, porém de uma forma diferente. Esses incentivos referem-se ao trabalho exercido habitualmente, premiando bons desempenhos individuais e fortalecendo o ambiente competitivo entre os membros da organização. Embora essa iniciativa seja importante, ela pode prejudicar o trabalho em equipe, uma vez que individualiza os méritos do trabalho executado. O desejo de destaque individual pode atrapalhar os grupos de trabalho ao fomentar a competitividade individual em detrimento das ações grupais. Deste modo, a

Jodibe poderia experimentar por quatro ou cinco meses a concessão de gratificações por grupo ao invés das gratificações individuais. Após esse período, a gerência poderia analisar como essa mudança influenciou o desempenho operacional e a motivação dos empregados. Isso poderia ser feito por meio de observação empírica e realização de pesquisa com os colaboradores, respectivamente, durante e depois do período em experimento. Após essa avaliação, poderia ser implantada a mudança para gratificação grupal ou mantido o costume de incentivo individual.

Quanto à proteção aos funcionários, o DETRAN-PE e a Jodibe respeitam algo que deve ser considerado por todas as empresas cujos trabalhadores executam funções de risco: a oferta de EPI's sempre que necessário.

Contudo, no setor público em destaque não há a devida fiscalização do uso desses equipamentos. Além disso, o DETRAN-PE peca em não realizar avaliações periódicas em relação às instalações, equipamentos, condições de trabalho e ergonomia. Com isso, os riscos de acidentes se tornam maiores e, conseqüentemente, os prejuízos financeiros também. A fiscalização do uso dos EPI's e a realização de avaliações periódicas do capital físico evitariam os possíveis acidentes, deixando os funcionários mais sossegados quanto à execução das tarefas.

A dificuldade para garantir a segurança física de todos é ainda maior para a empresa privada, por se tratar de uma distribuidora de bebidas. A Jodibe procura conscientizar seu pessoal quanto ao uso correto dos EPI's. No entanto, alguns ainda insistem em oferecer resistência. Posteriormente, essa resistência pode significar acidentes no trabalho, penalizações financeiras para empresa ou até mesmo tragédias que poderiam ser evitáveis. O uso de equipamentos de segurança não é opcional, mas sim obrigatório. Sendo assim, se faz necessário a aplicação de ações disciplinares cabíveis em cada caso de desobediência à utilização dos EPI's.

No que concerne a programas de assistência, em ambas as organizações deve-se pensar, principalmente, em alguma estratégia para que os filhos dos funcionários também sejam beneficiados: creches, clube recreativo ou parceria com escolas particulares oferecendo subsídios ou descontos nas mensalidades.

No que diz respeito às maiores insatisfações dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, o DETRAN-PE precisa adotar uma política de modernização e aperfeiçoamento contínuo de suas instalações e equipamentos.

No caso da Jodibe, a execução de pesquisas internas para identificação das insatisfações do pessoal constitui-se uma ferramenta simples, barata e eficaz. No entanto, ainda há uma controvérsia entre empregador e empregados: mesmo a administração afirmando que os salários são justos, ainda há queixas quanto a isso. Desta maneira, podem-se levantar três hipóteses. Primeiro, a gerência se interessa em melhorar os salários, todavia tal aumento não é o suficiente na opinião dos empregados. A segunda hipótese é que a administração não percebeu o desequilíbrio existente entre função e salário. Por fim, se pode supor que o problema vem dos empregados, que fazem julgamentos inequívocos sobre seu salário. Em todo caso, essas queixas podem representar uma desvantagem competitiva quanto à manutenção de bons funcionários na organização, pois outras empresas podem se beneficiar disto e, ao proporem melhores salários, podem atrair os que trabalham na distribuidora de bebidas. Para evitar isso, a Jodibe necessita de uma política de reajuste salarial que seja atraente para seu pessoal e, simultaneamente, não traga prejuízos financeiros futuros devido ao aumento da folha de remuneração. Cabe ao departamento de finanças encontrar esse equilíbrio ao propor o orçamento adequado e evitar possíveis faltas de recursos no caixa da empresa. Doravante, esta empresa privada também precisa encontrar a carga horária de trabalho mais apropriada tanto para a organização quanto para o funcionário.

Essas práticas, tanto no DETRAN-PE quanto na Jodibe poderiam melhorar significativamente a produtividade e reduzir o estresse dos funcionários.

Em relação a métodos disciplinares, o órgão público sabe administrar adequadamente os desvios de conduta, embora ainda não dê devida atenção a certas queixas só porque não afetam diretamente o atendimento ao público. Essa prioridade ao atendimento ao público é justificável, uma vez que deixar usuários do serviço público muito tempo em espera constitui-se como dano moral aos próprios usuários, bem como algo contrário a ética (DECRETO N° 1.171/1994, Art. 3º, inciso X). Mesmo assim, as insatisfações dos funcionários, mesmo que aparentemente ser inofensivas, podem gradualmente afetar o clima organizacional e, posteriormente, prejudicar o próprio atendimento ao público. Portanto, é importante que os superiores e subordinados do DETRAN-PE se reúnam periodicamente para discutir a melhor maneira de acabar com tais queixas. Isso serve também para evidenciar o quanto o órgão valoriza seus empregados.

No caso da Jodibe, observa-se que é preciso encontrar as causas dos desvios de conduta e negligências que interferem na realização das tarefas e que prejudicam a consecução dos objetivos. Sendo assim, faz-se necessária uma supervisão competente. Contudo, essa supervisão não pode ser tão rigorosa a ponto dos funcionários se sentirem ameaçados ou incomodados. É preciso encontrar um equilíbrio. O objetivo de uma boa supervisão não é controlar completamente o comportamento dos empregados, mas se anteceder a possíveis situações desagradáveis no ambiente de trabalho que incomodam não só a gerência, mas a todos. Quando essa prática corrige precocemente desvios de conduta, ela consegue evitar a promoção de ações disciplinares futuras.

Os funcionários de ambas as organizações se mostraram seguros quanto à permanência em seu trabalho e o medo de perder o emprego não se mostrou um fator de estresse. Tal fato prova que o setor privado pode ser tão seguro quanto o setor público em termos de estabilidade no emprego, mas essa condição depende da cultura organizacional adotada por cada empresa.

Percebe-se que as relações humanas no ambiente de trabalho variam de organização para organização. Contudo, as empresas podem aprender umas com as outras a melhorar o gerenciamento dessas relações de modo a se obter as melhores formas de comunicação interna, envolvimento e cooperação dos empregados, proteção física e psicológica dos indivíduos e administração de conflitos. Para que tais práticas sejam bem-sucedidas, elas devem ser fundamentadas no respeito mútuo entre as pessoas, na justiça no processo decisório e no esforço de todos para a manutenção de um ambiente de trabalho agradável, prazeroso e harmonioso. Tais condições independem do setor do qual a organização está inserida.

Referências bibliográficas

BALLONE, G. J.; MOURA, E. C. **Estresse e trabalho**. In. PsiqWeb, Internet. Revisto em 2008. Disponível em: <http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=67>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.

CARNEIRO, Daniela. **Estresse e trabalho**. Disponível em: <http://danielacarneiro.com/estresseetrabalho.aspx>. Acesso em: 3 de novembro de 2011.

CHIAVENATO, I. **Abordagem humanística da administração**. In: _____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7º ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 99.

CHIAVENATO, I. **Relações com as pessoas**. In: _____. Recursos humanos: o capital humano nas organizações. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 375 – 377.

CLAIR, Adriana *et al.* **Manuais**. Santarém, PE: UFPA- Campus Santarém, [s. d.]. Disponível em: <<http://www.geocities.com/nandacriso/oem/index1.html>>. Acesso em: 8 de outubro de 2011.

DECRETO N° 1.171/1994, Art. 3º, inciso X. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.

Lei nº 8.213 de 24.07.91 da Previdência Social. Art. 19. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm. Acesso em: 5 de novembro de 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Relação com os empregados**. In: _____. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 15 p. 473 a 497.

Norma Reguladora N° 06 da portaria 3.214/78. Disponível em: [http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A33EF45990134335D0C415AD6/NR-06%20\(atualizada\)%202011.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A33EF45990134335D0C415AD6/NR-06%20(atualizada)%202011.pdf). Acesso em: 3 de abril de 2012.

RAIMUNDO, A.; CRISTINE, D.; SANTANA, J. C.; GOMES, C. **Relações humanas no trabalho**. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2005, São José dos Campos. Anais... São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2005. 4 p. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2005/inic/IC6%20anais/IC6-95.pdf. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.

SCHWAB, S.; STEFANO, S. R. **Acidentes no trabalho e programas de prevenção nas indústrias de médio e grande porte**. Revista eletrônica *Latu Senso* – UNICENTRO, ed. 6, p. 2, 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/3-Ed6_CS-Acide.pdf. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.

SESI-SEBRAE. **Dicas de prevenção de acidentes e doenças no trabalho**: SESI-SEBRAE Saúde e Segurança no trabalho: Micro e Pequenas Empresas/Luiz Augusto Damasceno Brasil (org.). – Brasília: SESI-DN, 2005. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1227209981.pdf. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.

SILVA, Valério Alves da. **Informativo sobre segurança do trabalho**. São Paulo. Disponível em: http://www.pucsp.br/cipa/artigos/seguranca_trabalho.html. Acesso em: 19 de fevereiro de 2012.