



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

MARCILENE JOSÉ DA SILVA NUNES

**AS RELAÇÕES PESSOAIS E INTERPESSOAIS
ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR**

ASSIS – SP
2011

MARCILENE JOSÉ DA SILVA NUNES

**AS RELAÇÕES PESSOAIS E INTERPESSOAIS
ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão de bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicada

ASSIS – SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

NUNES, Marcilene José da Silva

Relações Pessoais e Interpessoais entre Empregado e
Empregador/ Marcilene José da Silva Nunes. Fundação Educacional
do Município de Assis – FEMA -- Assis, 2011.

52 p.

Orientador: Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino
Superior de Assis - IMESA

1. Empregado/Empregador. 2. Relações de Trabalho.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

RELAÇÕES PESSOAIS E INTERPESSOAIS ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR

MARCILENE JOSÉ DA SILVA NUNES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação de Administração de Empresas, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Ms Eduardo Augusto Vella Gonçalves

ASSIS – SP
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família em especial a meu esposo Sérgio Nunes e a meu filho Bruno Henrique, pela compreensão de minha ausência em alguns momentos de suas vidas, vocês são meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida que me iluminaram dando-me força e coragem no decorrer desses quatro anos, aos meus pais Vicente e Maria que me ensinaram os princípios de um ser humano. Aos professores que me instruíram e me capacitaram e a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização do grande sonho de minha vida ,a graduação.

Aos colegas de classe que hoje posso chamar de amigos,em especial a Daniela e Rose.

Agradeço de forma especial, a minha orientadora, Ms Beatriz , pelo seu talento e dedicação junto a este trabalho, por me fazer acreditar que sou capaz.

O Poeta beija tudo, graças a Deus. E aprende com as coisas a sua lição de sinceridade... E diz assim: “É preciso saber olhar...”. E pode ser, em qualquer idade, ingênuo como as crianças, entusiasta como os adolescentes e profundo como os homens feitos. E levanta uma pedra escura e áspera para mostrar uma flor que está por detrás... E perde tempo (ganha tempo...) a namorar uma ovelha... E comove-se com coisas de nada: um pássaro que canta, uma mulher bonita que passou, uma menina que lhe sorriu, um pai que olhou desvanecido para o filho pequenino, um bocadinho de Sol depois de um dia chuvoso... E acha que tudo é importante... E pega no braço dos homens que estavam tristes e vai passear com eles no jardim... E reparou que os homens estavam tristes... E escreveu uns versos que começam desta maneira: “O segredo é amar...”.

(Sebastião da Gama)

RESUMO

O ser humano é sociável por natureza, sendo assim desenvolve relações que o integram a grupos. Entre estas relações está a amizade que pode ser ou não próxima, dependendo da empatia, das necessidades e dos interesses dos envolvidos. Essas relações estão presentes em qualquer ambiente, inclusive o de trabalho e se desenvolve de acordo com a identificação entre os indivíduos. No ambiente de trabalho muitos objetivos, necessidades e interesses são comuns, aproximando as pessoas, principalmente em empresas de pequeno porte. Com o advento da globalização e a distância física entre as pessoas, as relações se tornam mais formais. A proximidade entre os integrantes de uma equipe de trabalho contribui para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: Empregado, Empregador, Relações de Trabalho.

ABSTRACT

Human beings are sociable by nature, so it develops relationships that can integrate it into groups. These personal and interpersonal relations, which may or may not be close, depending on the empathy of the needs and interests of those involved. These relationships are present in any environment, such as family, educational and labor. And if conducted in accordance with the identification between people. We can consider as part of this relationship the roles that each individual plays in the environments in which it operates. Even at work, as the goals, interests, needs and relationships become more commonplace. We consider that small businesses in this relationship can be closer, but with the advent of globalization and the distance between people, relations in the workplace are becoming more distant. The successful involvement of people in team work contributes greatly to the organization's goals are achieved.

Keywords: Employee, Employer, Labor Relations.

RESUMEN

Los seres humanos somos sociables por naturaleza, por lo que desarrolla las relaciones que pueden integrarse en los grupos. Estas relaciones personales e interpersonales, que pueden o no estar cerca, en función de la empatía de las necesidades e intereses de los involucrados. Estas relaciones están presentes en cualquier entorno, como la familia, la educación y el trabajo. Y si se realiza de acuerdo con la identificación entre las personas. Podemos considerar como parte de esta relación los roles que cada individuo juega en los entornos en los que opera. Incluso en el trabajo, los objetivos, intereses, necesidades y las relaciones cada vez más frecuentes. Consideramos que las pequeñas empresas en esta relación puede estar más cerca, pero con el advenimiento de la globalización y la distancia entre las personas, las relaciones en el lugar de trabajo son cada vez más distantes. La participación exitosa de las personas en el trabajo en equipo contribuye en gran medida a los objetivos de la organización son alcanzados.

Palabras clave: empleado, empleador, Relaciones Laborales.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 Organização Empresarial Convencional	28
Fig. 2 Modelos de organização em forma de pirâmide hierárquica	29
Fig. 3 A dimensão inclusiva das organizações.....	30
Fig. 4 Técnicas de socialização nas dimensões de conservação-inovação	31
Fig. 5 Agrupamento por similaridade de funções	34
Fig. 6 Agrupamento por similaridade de fluxo de trabalho	35
Fig. 7 Hierarquia das necessidades segundo a Teoria de Maslow	39
Fig. 8 O modelo do processo de comunicação	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONCEITO DE EMPREGADO E EMPREGADOR	15
2.1 EMPREGADO	15
2.1.1 Sociedade Cooperativa	15
2.1.2 Empregado Domicílio	16
2.1.3 Empregado Aprendiz	17
2.1.4 Empregado Doméstico	17
2.1.5 Empregado Rural	20
2.1.6 Empregado Público	20
2.1.7 Diretor de Sociedade	20
2.1.8 Trabalhador Temporário	21
2.1.9 Trabalhador Autônomo	22
2.1.10 Trabalhador Eventual	22
2.1.11 Trabalhador Avulso	23
2.1.12 Estagiário	23
2.1.13 Terceirização	24
2.2 EMPREGADOR	25
3 RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO	
ORGANIZACIONAL	27
3.1 SOCIALIZAÇÃO DO SER HUMANO	27
3.1.1 Estratégias de Socialização	31
3.2 O GRUPO	33
3.2.1 Formação do Grupo	34
3.2.2 Desenvolvimento do Grupo	36

4 A HIERARQUIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	38
4.1 A COMUNICAÇÃO COMO FATOR PRIMORDIAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	41
4.2 A CONCORRÊNCIA ENTRE COLEGAS DE TRABALHO	45
4.3 A AMIZADE COMO PARTE DO CLIMA ORGANIZACIONAL	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

O capital intelectual é o recurso econômico mais importante dentro de uma organização, as pessoas possuem valores imensuráveis. No decorrer dos anos, percebe-se que o mercado vive uma concorrência acirrada e somente as empresas que possuem profissionais qualificados e competentes são as que têm se destacado entre seus concorrentes e correspondem aos desafios que a rapidez das informações impõe.

A gestão de pessoas nas organizações vem conquistando um espaço significativo, considerando que o capital humano é o que move a empresa. O trabalho em equipe não é simplesmente estar na equipe. Não significa também só manter um bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho. É muito mais do que isso, é acima de tudo estar disposto a ser tolerante com as idéias, opiniões, crenças, valores e princípios dos membros do grupo.

Existem dificuldades de se trabalhar em equipe considerando que nas organizações encontramos vários tipos de pessoas, que podem se transformar em parceiras, mas que, muitas vezes, são tão diferentes e têm ideias tão distintas que se torna um desafio diário manter um ambiente sereno e produtivo de trabalho.

A introdução do trabalhador no ambiente de trabalho não lhe tira o direito de agir conforme seus valores, porém é necessário conciliar aos da empresa.

No entanto, a boa relação entre empregado e empregador é de extrema importância para a organização, pois sendo saudável motiva os envolvidos a buscarem os objetivos pretendidos pela empresa. O presente trabalho visa apresentar os conceitos de empregado/empregador, bem como a relação entre os mesmos.

2. CONCEITO DE EMPREGADO E EMPREGADOR

O empregado e o empregador possuem características peculiares, diante disto relataremos suas definições e diversas características.

2.1 EMPREGADO

O conceito de empregador e empregado está na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, refletindo a realidade brasileira da primeira metade do Século XX. A partir da revolução tecnológica, conhecida como III Revolução Industrial, iniciada nos anos de 1970, a sociedade mundial sofreu em poucos anos transformações maiores que aquelas ocorridas nos últimos séculos, com reflexos na economia mundial, processo produtivo, padrões de consumo e especialmente nas relações de trabalho (MARTINS, 2001).

Esclarece o art. 3º da CLT que “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual e empregador, sob a dependência deste e mediante salário”(MARTINS, 2001, p12).

Temos cinco requisitos para a caracterização de empregado: pessoa física; não-eventualidade na prestação de serviço; dependência; recebimento de salário; prestação pessoal de serviços.

2.1.1 Sociedade Cooperativa

Esclarece o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de acordo com a redação da Lei nº 8.949, de 9 de dezembro de 1994, que “qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela”.

Na cooperativa existe uma sociedade entre as partes, com a finalidade de um empreendimento comum, ou da exploração de uma atividade. Não há um vínculo de emprego entre associados da cooperativa e esta, em razão da condição dos prestadores dos serviços, que são os associados da cooperativa, além de inexistir subordinação (MARTINS, 2001).

Entretanto, se não houver esse interesse comum de sociedade entre as partes, mas, ao contrário, existir subordinação, e os demais elementos previstos no art. 3º da CLT, existirá vínculo de emprego com a empresa tomadora dos serviços. Na prática, as empresas vão-se utilizar desse procedimento e serão criadas cooperativas com o objetivo de evitar a configuração da relação de emprego (MARTINS, 2001).

A sociedade cooperativa não pode revestir a condição de agenciadora ou de locadora de mão-de-obra, pois desviaria os seus objetivos, e tal procedimento contrariaria a Lei nº 6.019/74, que tem por objetivo o trabalho temporário.

2.1.2 Empregado Domicílio

O trabalho em domicílio tem a sua origem no trabalho artesanal, da pequena indústria caseira. A confecção era feita em casa, por vários membros da família, sendo vendida ao consumidor final ou a intermediários que a revendiam. É o que ocorre ainda hoje, por exemplo, com as costureiras que trabalham em suas residências. O art. 83 da CLT usa a expressão oficina de família (MARTINS, 2001).

O domicílio é o lugar escolhido pelo empregado para a prestação dos serviços ao empregador ou até na casa do intermediário. O empregado tanto pode trabalhar na sede do empregador, como no seu próprio domicílio.

O art. 6º da CLT não diferencia o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no próprio domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego (MARTINS, 2001).

Para a caracterização do vínculo do trabalho com o empregador, é preciso que o empregado em domicílio tenha subordinação, isto será medido conforme a produção estipulada pelo empregador. A forma de pagamento do trabalhador é relativa, pois há pessoas que ganham por peça ou tarefa, nestes casos o

trabalhador deverá fazer jus a pelo menos um salário mínimo por mês, ainda que o valor relativo às peças ou tarefas produzidas não alcance a importância do salário mínimo (art. 83 da CLT).

2.1.3 Empregado Aprendiz

Empregado aprendiz é aquele entre 14 e 24 anos inscrito em programa de aprendizagem que se submetem à aprendizagem, recebendo formação técnico-profissional metódica.

Ao aprendiz será garantido, pelo menos, o salário mínimo hora (salário mínimo mensal dividido por 220). A duração do trabalho do aprendiz não excederá a seis horas diárias, sendo vedadas a prorrogação e a compensação de jornada. Este limite diário poderá ser de até 8 horas, caso o aprendiz já tenha concluído o ensino fundamental e na jornada estejam computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica (MARTINS, 2001).

O contrato de aprendizagem é contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado. É, portanto, um contrato de trabalho, devendo o empregado ser registrado desde o primeiro dia de trabalho, embora exista ao mesmo tempo caráter discente. Poderá a aprendizagem ser industrial, comercial ou rural.

O contrato de aprendizagem terminará antecipadamente por:

- desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz;
- falta disciplinar grave;
- ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo; ou
- pedido do aprendiz.

Não poderá ser estipulado por mais de 2 anos, exceto quando se tratar de aprendiz portador de deficiência (a estes aprendizes também não se aplica o limite de idade de 24 anos) (MARTINS, 2001).

2.1.4 Empregado Doméstico

Considera-se empregado (a) doméstico (a) aquele (a) maior de 16 anos que presta serviços de natureza contínua e de finalidade não-lucrativa à pessoa ou à família, no âmbito residencial destas.

O traço diferenciador do emprego doméstico é o caráter não-econômico da atividade exercida no âmbito residencial do (a) empregador (a). Nesses termos, integram a categoria os (as) seguintes trabalhadores (as): cozinheiro(a), governanta, babá, lavadeira, faxineiro(a), vigia, motorista particular, jardineiro(a), acompanhante de idosos(as), entre outras. O(a) caseiro(a) também é considerado(a) empregado(a) doméstico(a), quando o sítio ou local onde exerce a sua atividade não possui finalidade lucrativa (MARTINS, 2001).

A Constituição Federal de 1988, por sua vez, concedeu direitos sociais aos (as) empregados (as) domésticos(as), tais como: salário mínimo; irredutibilidade salarial; repouso semanal remunerado; gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, 1/3 a mais do que o salário normal; licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de 120 dias; licença-paternidade; aviso prévio; aposentadoria e integração à Previdência Social.

A Lei nº 5.859, de 11 de dezembro de 1972, regulamentada pelo Decreto nº 71.885, de 9 de março de 1973, dispõe sobre a profissão do(a) empregado(a) doméstico(a), conceituando e atribuindo-lhe direitos (MARTINS, 2001)..

Com a edição da Lei n.º 11.324, de 19 de julho de 2006, que alterou artigos da Lei n.º 5.859, de 11 de dezembro de 1972, os trabalhadores domésticos firmaram direito a férias de 30 dias, obtiveram a estabilidade para gestantes, direito aos feriados civis e religiosos, além da proibição de descontos de moradia, alimentação e produtos de higiene pessoal utilizados no local de trabalho (MARTINS, 2001).

Outra mudança significativa para incrementar a formalização dos vínculos dos empregados domésticos foi a dedução no Imposto de Renda Pessoa Física de 12% do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Esta dedução é garantida sobre o valor do recolhimento referente a um salário mínimo mensal de um doméstico, incluindo a parcela de 13º e 1/3 de férias.

Também permitiu ao empregador recolher a contribuição referente à competência de novembro de cada ano até o dia 20 de dezembro, juntamente com a contribuição referente ao 13º salário, utilizando-se de um único documento de arrecadação (Guia de Previdência Social).

Segundo Martins (2001, p. 26) são Direitos do(a) Empregado(a) Doméstico(a):

1. Carteira de Trabalho e Previdência Social, devidamente anotada.
2. Salário mínimo fixado em lei.
3. Irredutibilidade salarial.
4. 13º (décimo terceiro) salário.
5. Repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos.
6. Feriados civis e religiosos.
7. Férias de 30 (trinta) dias remuneradas.
8. Férias proporcionais, no término do contrato de trabalho.
9. Estabilidade no emprego em razão de gravidez.
10. Licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário.
11. Licença-paternidade de 5 dias corridos.
12. Auxílio-doença pago pelo INSS.
13. Aviso prévio de, no mínimo, 30 dias.
14. Aposentadoria.
15. Integração à Previdência Social.
16. Vale-Transporte.
17. Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), benefício opcional.
18. Seguro-Desemprego concedido, exclusivamente, ao (à) empregado (a).

Deveres do(a) Empregado(a) Doméstico(a)

Ao ser admitido(a) o(a) empregado(a) doméstico(a) deverá apresentar os seguintes documentos:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social – para obtê-la o (a) trabalhador(a), com mais de 16 anos de idade, deverá se dirigir, portando uma foto 3x4 e qualquer documento de identidade (Carteira de Identidade, Certidão de Nascimento ou Casamento, Cadastro de Pessoa Física (CPF), Título Eleitoral, etc.), à Delegacia Regional do Trabalho (DRT), às Subdelegacias ou às Agências de Atendimento ao Trabalhador, ou, ainda, ao Sistema Nacional de Empregos (SINE), sindicatos, prefeituras ou outros órgãos conveniados (art. 13 e seguintes da Consolidação das Leis do Trabalho).
- Comprovante de inscrição no INSS – Caso já o possua. Não o possuindo, poderá efetuar seu cadastramento nas Agências do INSS, apresentando o CPF, Certidão de Nascimento ou Casamento, Carteira de Identidade e CTPS devidamente anotada.
- Atestado de saúde fornecido por médico – Caso o (a) empregador(a) julgue necessário.
- Ser assíduo (a) ao trabalho e desempenhar suas tarefas conforme instruções do(a) empregador(a).
- Ao receber o salário, assinar recibo, dando quitação do valor percebido.
- Quando for desligado (a) do emprego, por demissão ou pedido de dispensa, o (a) empregado (a) deverá apresentar sua Carteira de Trabalho a fim de que o(a) empregador(a) proceda às devidas anotações.
- Para ser dispensado, o (a) empregado(a) deverá comunicar ao (à) empregador (a) sua intenção, com a antecedência mínima de 30 dias.

2.1.5 Empregado Rural

Formulada pela Lei nº 5.889, de 08/06/73, DOU de 11/06/73, retificada em 30/10/73, o empregado rural é toda pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não-eventual ao empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário. O empregador rural é a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explore atividade agroeconômica, em caráter temporário, diretamente ou através de prepostos e com auxílio de empregados (MARTINS, 2001).

Equipara-se ao empregador rural a pessoa física ou jurídica que, habitualmente, em caráter profissional, e por conta de terceiros, execute serviços de natureza agrária, mediante utilização do trabalho de outrem. Caracteriza-se como empregado rural o que planta, aduba, ordenha e cuida do gado, o tratorista, o peão, o boiadeiro e etc. A Constituição igualou os direitos do trabalhador urbano e do rural no caput do art. 7º.

2.1.6 Empregado Público

O empregado público é o funcionário da União, Estados, municípios, suas autarquias e fundações que seja regido pela CLT, tendo todos os direitos igualados aos do empregado comum.

Os funcionários de empresas públicas, sociedades de economia mista e outras entidades que explorem atividade econômica sujeitam-se ao regime jurídico das empresas privadas, inclusive quanto às obrigações trabalhistas (art. 173, inciso 1º, II da Constituição), mostrando que são verdadeiros empregados, com todos os direitos previstos na CLT (MARTINS, 2001).

2.1.7 Diretor de Sociedade

A teoria tradicional é a que entende que o diretor age como mandatário da sociedade, sendo o mandato revogável a qualquer tempo. Notamos que o art.

295 do Código Comercial descreve que as sociedades anônimas seriam administradas por mandatários revogáveis, sócios ou não sócios.

A legislação apenas considera que diretor é o que exerce cargo de administração previsto em lei, estatuto ou contrato social, independentemente da denominação do cargo (art. 16 da Lei nº 8.036/90 que trata do FGTS) (MARTINS, 2001).

Assim, o nome dado ao cargo não importa. Se a empresa rotula o empregado de diretor, mas permanece algum elemento do contrato de trabalho, principalmente a subordinação, nada irá mudar sua situação de empregado.

2.1.8 Trabalhador Temporário

O trabalhador temporário é a pessoa física contratada por empresa de trabalho temporário, para prestação de serviço destinado a atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outras empresas (art. 16 do Decreto nº 73.841/74) (MARTINS, 2001).

O trabalhador temporário não tem, porém, todos os direitos que são assegurados pela CLT, mas de acordo com a previsão da Lei nº 6.019/74. Não deixa de ser, empregado, porém com direitos limitados à legislação especial.

O art. 12 da Lei nº 6.019/74 é que estabelece quais são as vantagens aplicáveis ao trabalhador temporário (MARTINS, 2001) que são:

- remuneração equivalente à percebida pelos empregados da categoria da empresa tomadora, calculada à base horária, garantindo o pagamento do salário mínimo;
- jornada de oito horas;
- adicional de horas extraordinárias não excedentes a duas, com acréscimo de 50%;
- férias proporcionais;
- repouso semanal remunerado;
- adicional por trabalho noturno;

- seguro contra acidentes do trabalho;
- proteção previdenciária.

O trabalhador temporário presta seus serviços com prazo determinado, sendo assim, o seu vínculo tem hora para começar e para acabar, podendo, ser este renovado ou não.

2.1.9 Trabalhador Autônomo

O trabalhador autônomo é a pessoa física que presta serviços por conta própria a pessoas ou empresas, assumindo os riscos de sua atividade econômica.

Segundo dispõe a Lei Federal nº 8.212/91, trabalhador autônomo é a pessoa física que exerce por conta própria atividade econômica de natureza urbana, com fins lucrativos ou não. Porém segundo Martins (2001) há incoerência nesta definição, pois um profissional como engenheiro agrônomo ou veterinário pode exercer suas atividades no âmbito rural sem deixar de ser autônomo.

Conclui-se que o trabalhador caracteriza-se pela autonomia da prestação de serviços a uma ou mais empresas, sem relação de emprego, ou seja, por conta própria, mediante remuneração, com fins lucrativos ou não.

2.1.10 Trabalhador Eventual

O Trabalhador Eventual denomina-se como ocasional, ou temporário, é aquele que é exigido em caráter absolutamente temporário, ou transitório, cujo exercício não se integra na finalidade da empresa. Eventual é porque o trabalhador não recebe serviços com constância. Não se caracteriza eventual, quando passa a ter serviço permanente, de tal maneira que se forme o hábito de procurar trabalho na empresa, com a vinda da pessoa para atribuir-lhe tarefas; quando isso acontece, surge a figura do empregado.

De acordo com Martins (2001), o trabalho deixa de ser eventual se for de longo período. O contrato por prazo determinado só será válido em se tratando:

- a) de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo;

b) de atividades empresariais de caráter transitório (parágrafo 2º do artigo 443 da CLT).

É assegurada a igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso (inciso XXXIV do artigo 7º da Constituição Federal).

Reza o art. 3º da CLT que a relação de emprego, além de ser marcada pelos requisitos da "onerosidade", "pessoalidade" e "subordinação jurídica", deve-se mostrar de forma habitual, contínua, não eventual. Deve a atividade ser exercida conforme as finalidades rotineiras da empresa (MARTINS, 2001).

2.1.11 Trabalhador Avulso

O inciso VI do art. 12 da Lei 8.212/91 considera avulso "quem presta, a diversas empresas, sem vínculo empregatício, serviços de natureza urbana ou rural definidos no regulamento" (MARTINS, 2001, pag. 41).

O trabalhador avulso é aquele que presta serviços de natureza urbana ou rural, a diversas empresas, sem vínculo empregatício, sendo sindicalizado ou não, porém com a intermediação obrigatória do sindicato de sua categoria. O avulso presta serviços sem vínculo de emprego.

Conforme o autor Martins (2001, p.41), as características do trabalhador avulso são:

- a) a liberdade na prestação de serviços, pois não tem vínculo nem com o sindicato, muito menos com as empresas tomadoras de serviço;
- b) a possibilidade da prestação de serviços a mais de uma empresa, como na prática ocorre;
- c) o órgão sindical é que faz a intermediação da mão-de-obra, colocando os trabalhadores onde é necessário o serviço, cobrando posteriormente um valor pelos serviços prestados, já incluindo os direitos trabalhistas e os encargos previdenciários e fiscais, e fazendo o rateio entre as pessoas que participam da prestação de serviços;
- d) o curto período de tempo em que o serviço é prestado ao beneficiário.

Embora foi relatado o empregador avulso possui certa independência na sua prestação de serviço, porém não apresenta vínculo empregatício permanente.

2.1.12 Estagiário

Conforme dispõe a LEI Nº 11.788 DE 25/09/2008, os estágios nas Empresas e Instituições contratantes são regidos por normas e procedimentos específicos (MARTINS, 2001).

Nas Empresas públicas ou privadas, bem como profissionais liberais de nível superior com registro nos respectivos órgãos de classe, em condições de proporcionar experiência prática ao estudante, podem contratar, como estagiários, a partir de 16 anos, alunos que estiverem efetivamente frequentando o ensino regular, em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (MARTINS, 2001).

A realização do estágio dar-se-á mediante termo de compromisso de Estágio (*Contrato de Estágio*) firmado entre o estudante e a empresa contratante, com a interveniência obrigatória da Instituição de Ensino.

O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, mas possibilita ao aluno a chance privilegiada de, ao final do estágio, ser contratado como funcionário.

O estágio poderá ser obrigatório ou não obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

O estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção do diploma.

O estágio não-obrigatório é desenvolvido livremente como atividade opcional, neste caso, as horas do estágio serão acrescidas à carga horária regular e obrigatória, quando tal previsão integrar o currículo acadêmico do curso.

A remuneração do estágio e a cessão do auxílio transporte são compulsórias, exceto nos casos de estágios obrigatórios. O valor do auxílio pode ser parcial. A legislação do estágio não prevê o desconto de 6% sobre o valor da bolsa estágio (MARTINS, 2001).

2.1.13 Terceirização

A mão-de-obra terceirizada destina-se à execução dos mais diversos serviços em todas as áreas da empresa, por prazos determinados ou indeterminados.

A prestadora de serviços interage com a empresa tomadora de serviços permitindo que esta melhore sua competitividade e se concentre na sua estratégia empresarial. A terceirização de serviços com a globalização tornou-se uma alternativa essencial nas estratégias de gestão.

Segundo Martins (2001), as vantagens para as empresas:

- a) Aumenta a produtividade, pois a empresa pode concentrar esforços em melhorar e explorar oportunidades no seu negócio principal;
- b) Mantém o foco no negócio, deixando a contratação de terceiros para os serviços acessórios por conta da empresa prestadora de serviços.

As vantagens para os profissionais:

- a) Emprego formal pela CLT com todos os direitos garantidos;
- b) Possibilidade de aperfeiçoamento em suas habilidades profissionais;
- c) Oportunidade de eventualmente ser admitido no quadro permanente de uma grande empresa por ser constantemente observado durante a realização de suas tarefas.

A terceirização tornou-se uma alternativa para as empresas que procuram outros métodos para seus meios produtivos. Ela também se tornou uma forma de economizar e aperfeiçoar a produção. No entanto, a reciprocidade e a confiança entre a empresa e a prestadora de serviços devem ser de extrema alinhamento na qualidade e objetivo final do serviço esperado.

2.2 EMPREGADOR

Na prática, costuma-se chamar o empregador de patrão ou empresário. O art. 2º da CLT considera empregador “a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica a , admite, assalaria e dirige prestação pessoal de serviços (MARTINS, 2001). O inciso 1º do mesmo artigo equipara a empregador, “para os efeitos da relação de empregos profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados” (MARTINS, 2001).

Contudo, percebe-se que empregador é a pessoa natural ou jurídica que utiliza, dirige e assalaria os serviços de uma ou mais pessoas, em virtude de contrato de trabalho. Segundo Martins (2001, p. 25), tendo com características:

- Admitir: contratação de pessoas qualificadas para executarem os serviços.
- Assalariar: o empregador que admite deve pagar o salário respectivo ao empregado pelos serviços prestados.
- Dirigir: o empregador deve controlar e administrar a prestação de serviços dos empregados.

Além destas características citadas, o empregador tem também o risco do negócio e o dever de regulamentar a empresa.

Obrigações do(a) Empregador(a)

- Anotar a Carteira de Trabalho do(a) empregado(a), devolvendo, devidamente assinada, no prazo de 48 horas. Deverão ser anotados: data de admissão, cargo ou função, salário contratado e posteriores alterações salariais, período aquisitivo, início e término de férias, data de desligamento do emprego, espécie de estabelecimento, bem como os dados relativos à identificação do(a) empregador(a).

- É proibido ao(à) empregador(a) fazer constar da CTPS do(a) empregado(a) qualquer anotação desabonadora de sua conduta (art. 29, §§ 1º e 4º, da CLT). Constitui crime de falsidade, previsto no art. 299, do Código Penal, proceder a quaisquer anotações não verdadeiras na Carteira de Trabalho e Previdência Social.

- Exigir do(a) empregado(a) apresentação do comprovante de inscrição no INSS. Caso o(a) empregado(a) não possua, o(a) empregador(a) deverá inscrevê-lo(a).

- Preencher devidamente os recibos de pagamento dos salários, inclusive adiantamentos, sejam mensais ou semanais, solicitando assinatura do(a) empregado(a) no ato do pagamento, o qual deverá ser feito, o mais tardar, até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido (art. 459, § 1º, CLT). Quando a admissão ocorrer no curso do mês, efetua-se o pagamento proporcional aos dias trabalhados, no prazo referido, tomando-se os meses seguintes por inteiro.

- O recibo deverá ser feito em duas vias, ficando a primeira via com o(a) empregador(a) e a segunda com o(a) empregado(a).

- O pagamento do salário deve ser feito, em dia útil e no local do trabalho, em dinheiro ou mediante depósito em conta bancária, aberta para esse fim, com o consentimento do(a) empregado(a), em estabelecimento próximo ao local do trabalho (arts. 465, 463, e 464, parágrafo único, da CLT);

- Preencher devidamente os recibos referentes ao pagamento de férias e 13º salário.

- Fornecer ao(à) empregado(a) via do recolhimento mensal do INSS.

Descontos

O(a) empregador(a) poderá descontar dos salários do(a) empregado(a):

- faltas ao serviço, não justificadas ou que não foram previamente autorizadas;
- até 6% do salário contratado, limitado ao montante de vale transporte recebido;
- adiantamentos concedidos mediante recibo;
- contribuição previdenciária, de acordo com o salário recebido.

As ações do empregador possibilitam que o mesmo exerça seus direitos, desde que em suas ações os deveres sejam realizados.

3 RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A relação humana no contexto organizacional relata como se comportam cada grupo ou pessoa dentro da organização, bem como, como esta pode ser produtiva para atingir o seu objetivo esperado.

3.1 SOCIALIZAÇÃO DO SER HUMANO

A socialização é considerada um dos processos de criar e assumir papéis por meio do ser humano, no qual as pessoas adquirem habilidades e conhecimentos sociais importantes e necessários para que possam se posicionar de forma correta no grupo ou organização nas quais estão inseridas.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 195),

Socialização é o processo de “aprender as manhas” e envolve muito mais do que o simples aprendizado dos requisitos técnicos associados ao trabalho. Trata-se também de aprender sobre o grupo ou a organização, seus valores, cultura, história passada e potencial, e o lugar onde se encaixa o ocupante do papel.

O processo de socialização ocorre quando um indivíduo insere-se em algum tipo de dimensão organizacional. Nesse contexto, pode-se apontar três dimensões organizacionais diferentes: funcional, hierárquica e inclusiva.

A dimensão funcional cogita diferenças nas tarefas desenvolvidas por indivíduos do grupo ou organização. Na visão de Wagner III e Hollenbeck (1999), a dimensão funcional apresenta agrupamentos característicos de uma organização empresarial convencional, dentro desses agrupamentos citam o marketing, a produção, a contabilidade, os recursos humanos, a pesquisa e desenvolvimento e as finanças (Fig. 1). Os mesmos autores apontam que cada agrupamento é distinto e seus funcionários devem estar centrados em aspectos diferentes da missão geral da organização.

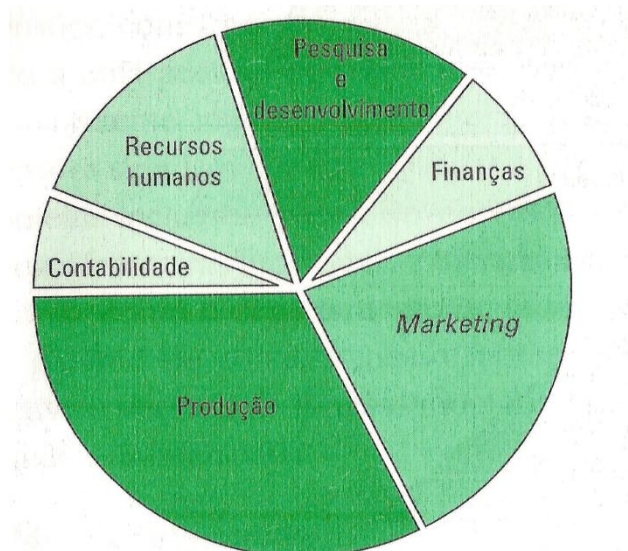


Fig 1. Organização Empresarial Convencional.

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 195).

Em relação à dimensão hierárquica, pode-se entender que refere-se a distribuição da posição e autoridade no grupo ou organização. É nesta dimensão que se institui os responsáveis por cada uma das atividades. Em organizações tradicionais, esse modelo se apresenta na forma de pirâmide, onde a base é formada por um número maior de pessoas, e a medida que vai migrando ao ápice, vai decaindo o número de participantes de cada posição, ao mesmo tempo que têm-se o aumento de poder e autoridade. Portanto indivíduos em posições diferentes da pirâmide desempenham funções também diferentes (Fig. 2a).

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 196)

Numa organização altamente centralizada como a de um exército, o triângulo costuma ser bem íngreme... Entretanto, numa organização mais descentralizada, existem menos níveis de autoridade, e a pirâmide hierárquica parece mais achatada (fig. 2b)...

Os departamentos de polícia das cidades normalmente possuem menos níveis hierárquicos do que o exército. A maioria dos trabalhadores são policiais, o grau mais alto é o de capitão e há apenas dois níveis hierárquicos genuínos entre a cúpula e a base.

Pode-se observar a diferença na forma das pirâmides hierárquicas.

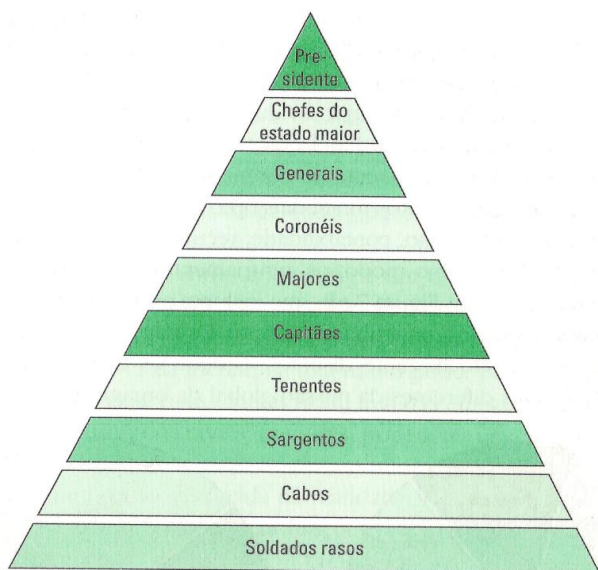


Fig. 2a: Organização militar

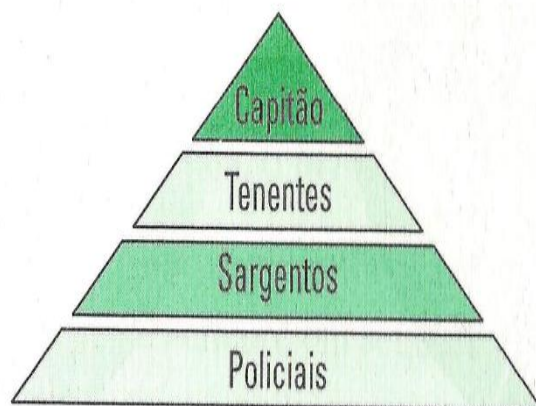


Fig 2b. Polícia municipal

Fig 2. Modelos de organização em forma de pirâmide hierárquica.

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 196).

A dimensão inclusiva está relacionada à forma como os indivíduos se vêem, no centro ou na periferia do grupo ou organização. Conforme apresentado na figura 3, um indivíduo que não pertence a uma organização pode migrar à periferia e até mesmo chegar ao centro, como um líder informal. Um estranho, ou candidato ao cargo, entra para uma organização, em via de regra como novato, na margem da periferia. Para chegar ao centro, ele deve ser aceito pelos outros membros da organização como um membro pleno. Os novatos, antes de realizarem o movimento ao centro, devem ser testados em suas aptidões, motivações e valores, para depois receberem direitos e privilégios de inclusão.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 197),

Ocorre socialização sempre que um indivíduo cruza fronteiras em alguma das três dimensões, como, por exemplo, a transferência de departamentos funcionais ou a promoção para uma posição de maior autoridade. Entretanto, é provável que a socialização seja particularmente intensa quando uma pessoa está cruzando fronteiras em duas ou três dimensões simultaneamente. Quando uma pessoa entra para uma nova empresa, ela cruza a fronteira inclusiva, passando do *status* de não-membro para o *status* de membro, e

atravessa fronteiras funcionais e hierárquicas quando entra para uma determinada unidade funcional, como o departamento de publicidade, num nível hierárquico específico, como o de gerente de conta.

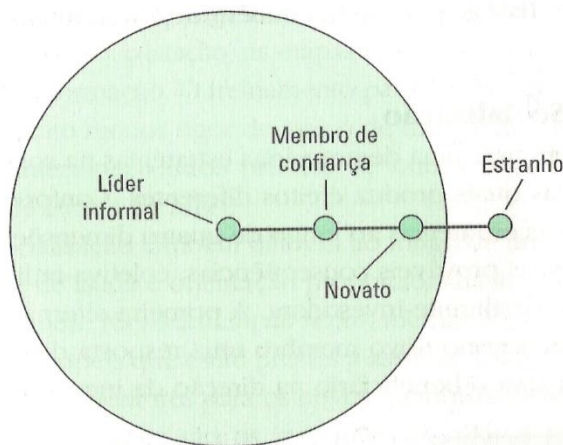


Fig. 3 A dimensão inclusiva das organizações

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 197)

Segundo os autores, nesse momento a organização realiza a atividade mais instrutiva e persuasiva, ao passo que o indivíduo é mais suscetível de ser ensinado e influenciado.

Apesar de muitas organizações instruírem os indivíduos acerca de qual seu papel dentro do grupo, algumas delas buscam metas diferentes nesse processo. Há organizações que buscam a conservação do papel, ou seja, os beneficiários da socialização assumem uma postura de guardiões de seus papéis. Nesse caso, não se questiona o *status quo*, mas apenas se conforma com ele. Algo como, não cabe ao indivíduo perguntar por que, cabe apenas fazer.

Entretanto, há empresas que assumem a meta de inovação do papel. Assim, espera-se que os beneficiários da socialização alterem a maneira como seus papéis são desempenhados, ou até mesmo, os fins buscados pelo desempenho do papel. Essas empresas sempre estão identificando mudanças nas necessidades do consumidor, podendo encorajar pesquisadores de mercado a propor inovações na identificação de novos produtos, acompanhando a reação dos consumidores.

3.1.1 Estratégias de Socialização

Várias estratégias de socialização são utilizadas para a obtenção de novos membros de um grupo ou organização, sendo que cada uma delas produz efeitos diferentes.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (1999), pode-se classificar as estratégias em quatro dimensões, sendo que cada uma das quais propicia uma compreensão de suas prováveis consequências: coletiva-individual, sequencial-aleatória, serial-disjuntiva e destituente-investidora.

Em cada uma desses pares aponta-se uma resposta de conservação e uma de inovação de papel, conforme a figura 4.

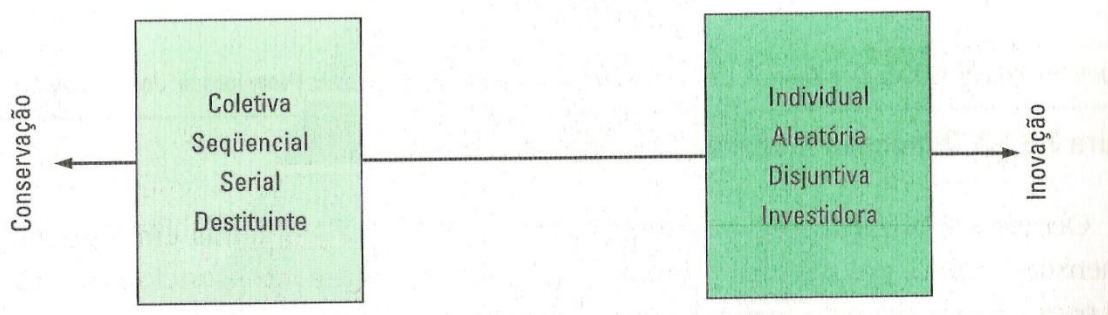


Fig 4. Técnicas de socialização nas dimensões de conservação-inovação

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 198)

Na primeira dimensão coletiva-individual, na socialização coletiva, os novatos são colocados em grupos a fim de obterem experiências de socialização, muitos grupos adotam esse método de socialização, como o exército, grêmios universitários, além de cursos de treinamento gerencial. Já na socialização individual, os novos membros são submetidos a experiências únicas, separados dos demais, sendo ações comuns em programas de estágio e aprendizado. Como apresenta resultados mais variáveis, seu sucesso depende da qualidade de cada membro novato em desenvolver características aprovadas pelo grupo ou organização.

A socialização sequencial, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999, p.199), “leva os novos membros a passar por uma sucessão fixa de etapas discretas e identificáveis que conduzem ao papel almejado”. Em geral, nesse método de socialização, cada fase se funda na anterior. Como apontado pelos autores, diminui o desânimo dos novatos em saberem que falta aprender muito para chegarem onde precisam e querem. Em contrapartida na socialização aleatória, as etapas são desconhecidas, ambíguas ou em constante transformação, podendo um membro chegar a graus superiores advindos de graus inferiores, de outras organizações ou até mesmo diretamente de cursos de MBA.

Na terceira dimensão, em relação à socialização serial, os membros mais experientes de uma organização ensinam aos novatos quais papéis irão assumir. Os experientes se tornam modelos do papel e auxiliam na obtenção de informações por parte dos novatos. Esse método pode ser eficiente ou não, dependendo de quem é indicado como mentor de novos membros. No caso da socialização disjuntiva, os novatos devem aprender sozinhos como desempenhar um novo papel. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 19).

A primeira mulher a tornar-se membro, por exemplo, de um escritório jurídico conservador, talvez não encontre pessoas que tenham enfrentado problemas ímpares como os seus. Ela pode ter de contar exclusivamente consigo mesma no trato com tais problemas. A socialização disjuntiva às vezes é introduzida por organizações que “limpam a casa”, ou seja, que eliminam todos os membros mais velhos e os substituem por pessoal novo.

No aspecto disjuntivo, a organização espera o despertar de criatividade na solução de problemas e contratempos, tendo em vista que não há a passagem de métodos de solução dos mais velhos aos mais novos.

A quarta e última dimensão está relacionada a confirmação ou negação do valor da identidade pessoal de um indivíduo. A socialização destituente ignora e/ou nega o valor das características pessoais do indivíduo. A organização reduz o novato a nada, reconstruindo-o como indivíduo completamente novo e diferente daquele inserido na organização. Algumas regras destas instituições incluem corte de antigas relações, de influências de membros mais experientes, chegando a exigir a mudança de nome do novato. Ao contrário, a

socialização investidora, com sua característica inovadora, valoriza as características pessoais para a organização. Espera-se que ao invés de mudar suas características, o indivíduo mude e inove com criatividade a organização, sendo produtivo para a empresa, para empregador e para empregado.

3.2 O GRUPO

A definição de grupo é apontada por muitos autores de maneira bastante similar. Grupo é o conjunto formado por duas ou mais pessoas que interagindo entre si, participam de atividades comuns influenciando e sendo influenciado.

Existem diferenças marcantes entre indivíduos participantes de um grupo e daqueles que não participam. Para Labich (1996 apud WAGNER e HOLLENBECK, 1999, p. 38), muitas distinções psicológicas podem ser levantadas por membros de um grupo como:

- definem a si mesmas como membros;
- são definidas pelas outras como membros;
- identificam-se umas com as outras;
- envolvem-se em interação freqüente;
- participam de um sistema de papéis interdependentes;
- compartilham normas comuns;
- buscam metas comuns, interdependentes;
- sentem que sua filiação ao grupo é compensadora;
- possuem uma percepção coletiva da unidade;
- unem-se em todo confronto com outros grupos ou indivíduos.

Essas características permitem ao grupo a obtenção de fronteiras, bem como a separação de outras pessoas e de outros grupos diferentes. Auxiliam também na eficácia do grupo na busca de seus objetivos.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), a eficácia de um grupo depende de três critérios: produção, satisfação dos membros e capacidade para cooperação contínua.

-Produção: o produto do trabalho do grupo deve atender ou superar os padrões de quantidade e qualidade definidos pela organização. A produtividade do grupo é uma medida dessa produção.

- Satisfação dos membros: A filiação ao grupo deve propiciar às pessoas satisfação a curto prazo e facilitar seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo. Se não o faz, os membros sairão, e o grupo deixará de existir.
- Capacidade para cooperação contínua: Os processos interpessoais que o grupo utiliza para concluir uma tarefa devem manter ou ampliar a capacidade dos membros de trabalhar juntos. Grupos que não cooperam não conseguem permanecer viáveis.

Um grupo só é considerado eficaz quando se sente satisfeito com sua atuação em qualquer contexto e estabelece condições de manutenção a longo prazo. Entretanto para alcançar esse objetivo, os grupos necessitam ser bem estruturados e desenvolvidos.

3.2.1 Formação do Grupo

Em grande parte das organizações, a formação de grupos se dá por meio dos cargos e ações desenvolvidas pelos indivíduos. Quando o grupo é formado de acordo com as atividades a serem desempenhadas, denomina-se grupo por função.

Já quando o fluxo de trabalho do início ao término da atividade parece formar o grupo, denomina-se grupo por fluxo de trabalho. Ambos os casos de formação e manutenção de grupos apresentam pontos positivos e negativos.

Pode-se observar que o agrupamento por função reúne indivíduos com mesmas aptidões, conhecimentos e habilidades, dentro de sua área de atuação (Fig. 5).

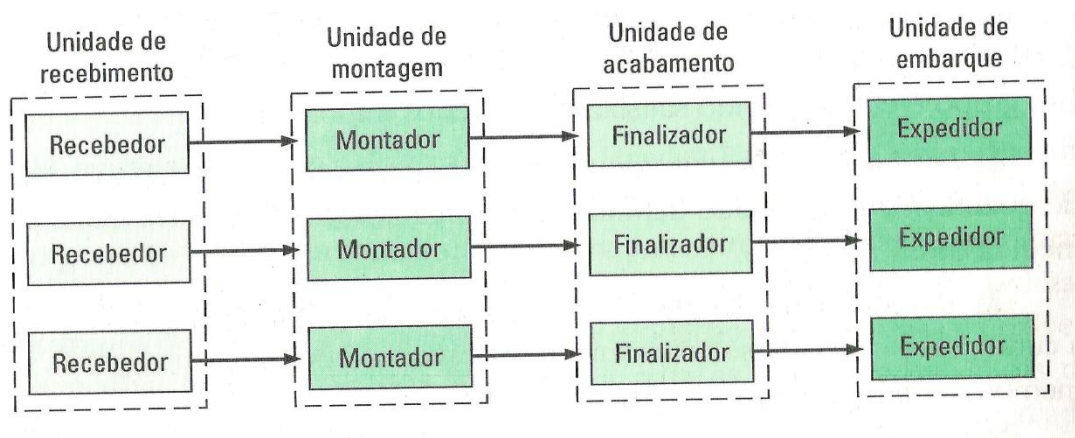


Fig. 5 Agrupamento por similaridade de funções

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 212)

Uma das vantagens de agrupamentos por função é a de integrar e coordenar funcionários com tarefas similares, sendo importante a troca de informações e o apoio entre os próprios funcionários.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 212) “o agrupamento por função pode permitir à empresa tirar partido de outras economias de custo”.

Em relação aos pontos negativos, pode-se dizer que esta maneira de agrupamento separa as pessoas do fluxo de trabalho, ou seja, o indivíduo não observa o fluxo completo do início ao final do produto. Tal aspecto pode estimular retardamentos que bloqueiam o fluxo de trabalho, reduzindo dessa maneira, a produtividade.

No agrupamento por fluxo de trabalho, há a integração de todas as atividades necessárias à confecção de um produto ou serviço. Apresenta como vantagens à produtividade e adaptações a coordenação das atividades, uma vez que quem confecciona o produto ou realiza o serviço é um único grupo. Como colocado por Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 212), esse tipo de agrupamento, “amplia a capacidade de adaptação da organização”. As operações em uma das linhas de produção não afeta a produtividade como um todo, mas apenas de uma linha (Fig. 6).

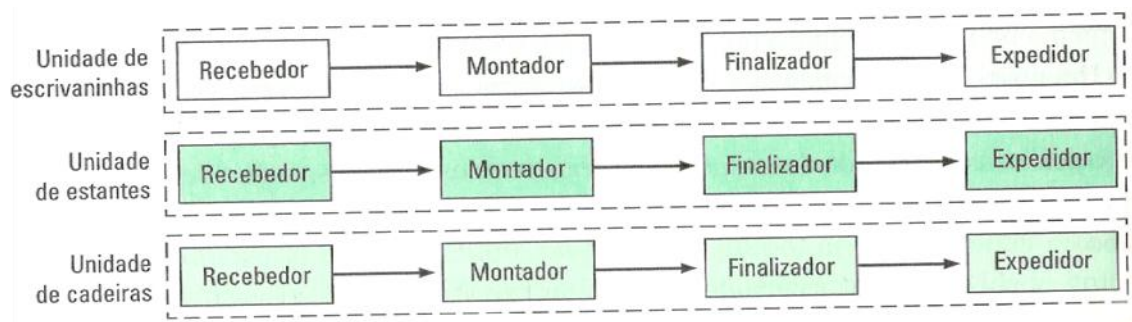


Fig. 6 Agrupamento por similaridade de fluxo de trabalho

Fonte: WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p. 212)

Entretanto, esse tipo de agrupamento não possibilita a economia de escalas de trabalho como no agrupamento por função, tendo em vista que uma pessoa não substitui o serviço da outra.

Outra desvantagem apontada é que não há troca de experiências em relação aos procedimentos de trabalho específicos de cada funcionário, sendo considerada a perda da eficiência econômica e troca de experiências apresentadas no agrupamento por função.

3.2.2 Desenvolvimento do Grupo

As organizações devem optar pela forma de agrupamento de acordo com o fator mais importante para a mesma, selecionando entre eficiência ou adaptabilidade. Dessa maneira há a formação dos grupos com características fixas e formais.

Em relação ao desenvolvimento do grupo, ocorrem ações diferentes.

Desenvolvimento do grupo é o meio pelo qual emergem estes aspectos informais. À medida que os grupos se desenvolvem, seus membros modificam tarefas formalmente prescritas, esclarecem papéis pessoais e definem normas. As pesquisas indicam que esses processos de desenvolvimento tendem a seguir as quatro etapas: iniciação, diferenciação, integração e maturidade (WAGNER e HOLLENBECK, 1999, p.214) .

A primeira etapa denominada de iniciação é marcada pela incerteza e pela ansiedade. Os membros novos iniciam o contato com o grupo por meio de assuntos informais como o clima e notícias locais, sem ligação com o objetivo do grupo ou trabalho. Com o passar do tempo, aceitação e familiarização com o grupo, passam a discutir assuntos gerais de trabalho e relacionam-se mais diretamente com cada pessoa e com sua tarefa prescrita dentro do grupo.

Na segunda etapa, de diferenciação, iniciam-se os primeiros conflitos na discussão dos propósitos para alcançar objetivos e metas do grupo. As diferenças de comportamento, postura e opiniões de cada indivíduo podem provocar discussões sobre ideias e modos de agir, as quais vão permitindo o entendimento entre grupo e uma melhor distribuição de tarefas. Em

determinadas discussões acerca dos papéis, os membros podem até mesmo tomar atitudes mais extremas que podem ocasionar o término da estrutura do grupo, entretanto, no caso de sucesso, a diferenciação permite a criação de uma estrutura de papéis e normas que farão com que o grupo avance em caminhos até então impossíveis de trilhar de forma isolada.

Com a terceira etapa de integração, há o restabelecimento do propósito inicial do grupo, com uma estrutura mais bem definida pela diferenciação. A identidade do grupo e dos membros auxilia no fortalecimento do mesmo, promovendo a coesão interna e facilitando as tarefas. Auxilia ainda, no fortalecimento da base para formação de novas regras, normas e procedimentos na coordenação dos membros do grupo e busca de metas.

A última etapa corresponde à maturidade, e ocorre quando os membros desempenham seus papéis na busca dos objetivos do grupo, é a fase em que já se permite acordos informais quanto as metas, papéis e normas, sendo que muitos desses acordos podem ser transformados em formais com a anuência da gerência e documentação por escrito.

A idéia de Wagner III e Hollenbeck (1999) em relação à última etapa é a de que:

O grupo pode ser confrontado com novas tarefas ou novas exigências de desempenho. Mudanças no ambiente ou na composição do grupo podem tornar necessária a volta a uma etapa anterior e a retomada de processo de desenvolvimento. O desenvolvimento do grupo, portanto, é um processo dinâmico e contínuo no qual os entendimentos informais sustentam, ou ocasionalmente deslocam, as características formais do grupo e de suas tarefas (WAGNER e HOLLENBECK, 1999, p. 215).

O processo de passagem de uma etapa a outra, pode ocorrer de forma errada, precoce ou até mesmo tardia, entretanto, superando as etapas e promovendo a revisão contínua de metas e ações dentro do grupo e entre seus membros, as dificuldades são superadas e o mesmo vai ganhando formato e organização.

4 A HIERARQUIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As principais teorias envolvendo a visão de conteúdo se baseiam na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e na Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

De acordo com Maximiano:

Há, ainda, outras teorias motivacionais como, por exemplo, a teoria da expectativa, que “procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, combinam-se com a força de seus desejos, para produzir algum tipo de motivação” (MAXIMIANO, 2000, p. 300).

De acordo com Maximiano (2000), na Teoria da Expectativa existem alguns pontos relevantes como:

- A proporcionalidade do esforço ao desempenho alcançado;
- A proporcionalidade do esforço em relação ao valor dado à recompensa;
- A recompensa atraente como promotora de motivação para o esforço.

As relações de amizade no trabalho gera uma reciprocidade em relação a troca de favores, pois o feedback entre as pessoas proporciona uma certa satisfação do que foi proposto e exigido. Assim, a relação de amizade se torna mais sólida e duradoura.

Na Teoria da Equidade, as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e sem distinção para ninguém. Sob essa crença, duas pessoas que realizam o mesmo esforço merecem recompensas iguais (MAXIMIANO, 2000).

Na visão de Chiavenato (2002), a teoria da Hierarquia das Necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana, cuja hipótese consiste em que cada pessoa comporta uma hierarquia de cinco necessidades humanas. A figura mostra a hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

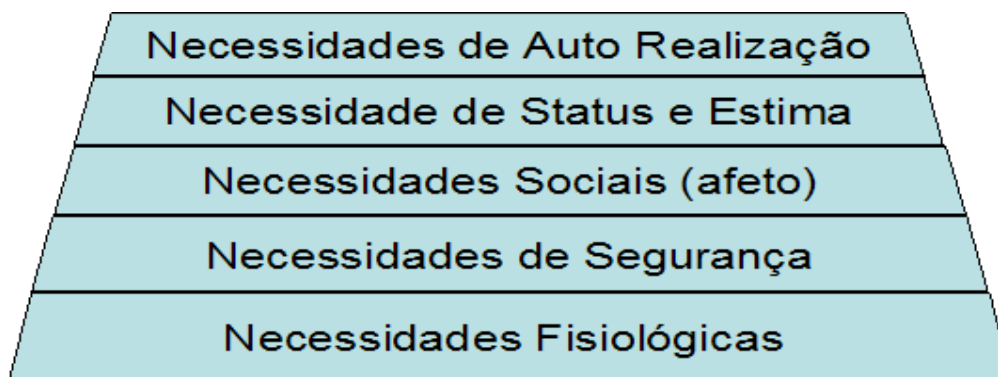


FIGURA 7 - Hierarquia das Necessidades, segundo a teoria de Maslow

Fonte: Maximiano, 2000, p. 311.

Essas necessidades citadas por Maslow *apud* Chiavenato (2002, p.479) são:

- Necessidades fisiológicas: incluem a fome, o sono, a sede, o sexo e outras necessidades corporais, básicas da sobrevivência biológica;
- Necessidades de segurança: incluem a proteção e segurança contra ameaça ou perigo físico e buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade e envolve a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano;
- Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, auto-respeito, autonomia, senso de competências e fatores externos, incluindo status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
- Necessidades de auto-realização: constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Sob esta mesma base, também David McClelland (APUD MAXIMIANO, 2000) identificou três necessidades específicas que podem ser encaixadas àquelas propostas por Maslow ou a elas adicionadas: de realização, de poder e de associação ou filiação. Mediante a observação dessas necessidades, as pessoas apresentam comportamentos mais ou menos acentuado.

A teoria de Herzberg propõe, para motivar, o enriquecimento dos cargos, de forma a proporcionar mais autonomia, senso de realização, responsabilidade e desenvolvimento aos funcionários.

Segundo Chiavenato (2002, p. 479)

A teoria proposta por Herzberg propunha que a motivação é resultado de fatores que se dividem em duas categorias. Uma delas consiste dos fatores higiênicos, que se associam ao contexto do trabalho, ou seja, “com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si.

Os fatores higiênicos envolvem o salário, as políticas e diretrizes da organização, o estilo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, a segurança na empresa e as relações com os colegas, superiores e subordinados. Trata-se de fatores de entorno que se relacionam com as fontes de insatisfação no trabalho.

Quanto à segunda categoria proposta por Herzberg, os fatores motivacionais relacionam-se com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e progresso, e a realização pessoal. Relacionam-se esses fatores com as fontes de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2002).

A teoria dos dois fatores, em essência, afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende à necessidade e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou as condições de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Contudo, essa teoria explica a razão pela qual alguns profissionais valorizam mais a atividade realizada do que propriamente as vantagens materiais que dela possam interessar. Os fatores motivacionais completam as necessidades estabelecidas no topo da hierarquia, enquanto que os fatores higiênicos atendem àquelas que se localizam na base da pirâmide proposta por Maslow. Por fim, de acordo com o Maximiano (2000, p. 319):

Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos.

Pode-se verificar que as necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto; porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.

4.1 A COMUNICAÇÃO COMO FATOR PRIMORDIAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A comunicação passou a ocupar um alto grau de importância na organização, essa por sua vez, passou a caracterizar o desenvolvimento empresarial e a empresa. Os dirigentes que mantêm métodos ultrapassados de administrar acham que a informação deveria ser detida de maneira sigilosa a todo o custo. Hoje, os dirigentes são favoráveis a propagação das informações, desde que a abertura não atrapalhe os objetivos da organização. A comunicação passou a ser importante para os dirigentes, pois eles reúnem informações através dela com seu ambiente e sua própria organização. A comunicação pode ser considerada o instrumento mais eficaz para atingir as estratégias elaboradas.

Segundo KARLÖF (1994, p. 69):

Além da comunicação de *marketing*, as empresas atualmente devem se comunicar com formadores de opinião, como todos os seus empregados e com financistas e banqueiros, principalmente com os próprios. O tipo mais importante de comunicação em desenvolvimento empresarial é a comunicação com a própria organização e com o pessoal nela envolvido. Isso se aplica tanto ao fornecimento quanto ao recebimento de informações". A comunicação hoje é feita em duas vias e totalmente interativa, inclusive utilizando sistemas digitais como Internet, por exemplo.

Quanto menor a distorção na comunicação interna, melhor será percebida as metas impostas e outras informações enviadas pelos dirigentes aos seus colaboradores. Existe uma razão para acreditarmos que há uma relação positiva entre a produtividade dos colaboradores e a comunicação eficaz. O processo de comunicação representa uma troca de mensagens, mas o significado delas pode ou não ser recebido da maneira que o emissor imagina.

Para ROBBINS (2003, p. 296):

existe um tema comum no que diz respeito à relação entre comunicação e satisfação do trabalhador: quanto menor a incerteza maior a satisfação. As distorções, as ambigüidades e as inconsistências aumentam a incerteza e, portanto, têm um impacto negativo sobre a satisfação.

Conforme o Robbins (2003), os oito comportamentos associados com boas habilidades de uma escuta ativa são:

- Faça contato visual;
- Faça inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas;
- Evite ações ou gestos que desviem a atenções;
- Faça perguntas;
- Parafraseie;
- Evite interromper o interlocutor;
- Não fale em demasia;
- Faça transições suaves entre os papéis de interlocutor e ouvinte;

Uma boa escuta é mais ativa do que a passiva, pois a pessoa absorve aquilo que o outro fala, interpretando e formando opinião sobre o assunto.

Segundo Robbins (2003), uma idéia por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita seria possível se a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do percebida pelo emissor.

Segundo Robbins (2003), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, são elas:

- Controle: age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação informal também controla o comportamento;
- Motivação: é facilitada a motivação aos funcionários, devido ao esclarecimento sobre o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Estabelecer metas específicas, dar *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam e requerem comunicação;

- **Expressão emocional:** é fornecida para muitos funcionários em seu grupo de trabalho, que é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos da satisfação e também de suas necessidades sociais;
- **Informações:** esta é a função final desempenhada pela comunicação, relacionada ao papel de facilitadora de tomada de decisões, transmitindo aos funcionários e outros grupos que precisam tomar tais decisões, os dados para que identifiquem e avaliem alternativas.

Importante salientar que nenhuma dessas quatro funções deve ser entendida como mais importante do que outras que possam existir. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e tomar decisões.

A comunicação pode ser entendida como um fluxo ou um processo, e quando ocorrem problemas é devido a desvios ou bloqueios. Para se realizar uma comunicação é necessário antes um propósito expresso em forma de mensagem a ser transmitida, onde passará de uma fonte (emissor) para o receptor.

A mensagem será codificada e transmitida através de um canal até o receptor, que traduz a mensagem iniciada pelo emissor, resultando na transferência de um significado de uma pessoa para outra.

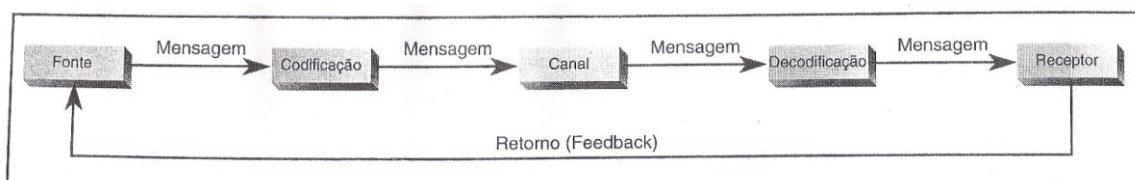


Figura 8: O Modelo de Processo de Comunicação

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

A Figura 8 mostra o processo de comunicação segundo (Robbins, 2003, p.47), e é composto de sete partes:

- Mensagem: o que é comunicado;
- Fonte de comunicação: inicia-se o processo de mensagem através da codificação de um pensamento;
- Codificação: conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico;

Canal: meio através do qual a mensagem viaja, é selecionado pelo emissor que deve determinar qual canal é formal e qual é informal, sendo que os canais formais são estabelecidos pela organização, e os informais são mensagens pessoais ou sociais;

- Decodificação: antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos de uma forma que possa ser compreendida;
- Receptor: pessoa ou organização a quem a mensagem é dirigida;
- Círculo de feedback: o elo final do processo de comunicação, devolve a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão, determinando se a compreensão foi ou não. Nem toda comunicação é feita de maneira correta, uma vez que existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais, que ajudam a entender porque uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar.

Segundo (Robbins, 2003), algumas das mais importantes barreiras para uma comunicação eficaz são:

- Filtragem: refere-se à manipulação da informação pelo emissor e os interesses e percepções daqueles que fazem a síntese, sobre o que é importante na informação, resultam numa boa filtragem;
- Percepção seletiva: o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais;
- Sobrecarga da informação: as pessoas têm capacidade finita de processar informações. As pesquisas indicam, por exemplo, que a maioria de nós tem dificuldade de trabalhar com mais de sete itens de informação;
- Defesa: quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo, tornando-se defensivas e assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos dos outros;
- Linguagem: as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. O significado das palavras não está nelas; está em nós. A idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras;

De acordo com Robbins (2003), outro grande obstáculo à comunicação eficaz é que algumas pessoas sofrem de um deliberante medo da comunicação, ou ansiedade.

Embora a maioria das pessoas não se sinta a vontade para falar em público, o medo da comunicação é um problema bem mais sério, porque afeta toda uma categoria de técnicas de comunicação. As pessoas que sofrem disso sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.

Os estudos indicam que as pessoas que temem a comunicação oral procuram evitar situações em que ela é necessária. É razoável esperar uma auto-seleção, de maneira que essas pessoas busquem posições, como o magistério, em que a comunicação oral seja o requisito predominante.

4.2 A CONCORRÊNCIA ENTRE COLEGAS DE TRABALHO

Um dos desafios enfrentados pelas organizações nos dias de hoje é a adaptação às diferenças entre as pessoas, ou seja, diversidade entre elas. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho enfoca as diferenças entre as pessoas em um determinado país.

A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus colaboradores.

De acordo com Robbins (2000, p. 242):

As organizações existem para atingir objetivos que são ou impossíveis ou extremamente ineficientes de serem atingidos se feitos por indivíduos agindo de coordenação e controle. Regras, políticas, descrição de cargos e hierarquias de autoridade são demonstrações de mecanismos criados para facilitar a coordenação e controle.

As empresas atualmente reconhecem que os trabalhadores não deixam de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando chegam ao emprego. O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo a seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e formas de atuar profissionalmente. Portanto, as empresas têm como finalidade aceitar as diferenças pessoais de cada colaborador e absorver os conhecimentos e habilidades de cada um para chegar ao seu objetivo maior, ou seja, ao resultado esperado pela organização.

Conforme Robbins (2005, p. 16):

(...) equipe de trabalho motivada estimulam o envolvimento do colaborador. Elas tornam o trabalho mais interessante. A motivação está diretamente ligada à expectativa da equipe e juntamente com o

colaborador que busca a melhoria profissional além da realização e crescimento pessoal e profissional

A equipe de trabalho pode ser um grupo de pessoas organizadas de forma a trabalhar em conjunto, ou como um grupo que executa tarefas semelhantes. Sendo, portanto, a união de esforços individuais que resultam em um nível de desempenho muito maior. Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado.

A principal característica de uma equipe é a de seus membros têm como prioridade as metas comuns, cada um cooperando com o outro para que esse trabalho e essas metas sejam concluídas e atingidas com sucesso. Esses membros podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos que esperam atingir através de suas ações.

Os membros de uma equipe dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si. Equipes eficazes tendem a fluírem informações livremente, tem um relacionamento de confiança, respeito e apoio entre os membros. Considera os conflitos naturais e até mesmo úteis e o mais importante em torno de questões e não de pessoas. As decisões são tomadas por consenso e com comprometimento total utilizando a eficiência de recursos, membro consciente que seu papel na empresa é cooperar para o bom desempenho e não para o desperdício.

Os conflitos na organização surgem devido à concorrência interna entre seus colaboradores, muitas vezes sendo considerado natural. Membros da equipe presumem que conflitos, desacordos e promoção de idéias divergentes tendem a ocorrer em grupos vibrantes, fortes e bem-sucedidos. Uma vez que o conflito é natural em um grupo, é interessante lidar com ele de maneira também natural através da discussão aberta. Em uma equipe, os membros sabem que os conflitos podem muitas vezes acentuar as diferenças, apresentar opções adicionais e provocar impedimentos de equilíbrio. Conflitos ocorrem em torno de questões, não de pessoas. As pessoas podem ser partes em conflitos, porém não questões. O que está em jogo são as questões e as percepções dessas questões, e não as personalidades envolvidas. O conflito é uma

questão do grupo. Desacordos que afetam certos membros do grupo tornam-se questões para serem tratadas pelo grupo, porque pode interferir em seu trabalho; portanto, os seus membros não têm que resolver as diferenças sozinhos. Todo o grupo se mobiliza para ajudar.

Para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro.

O líder tem assim, um papel fundamental na proporção mencionada com o colaborador, propagando a motivação dos que estão ao redor, tendo a necessidade de conhecimentos relevantes e também do conhecimento de conceitos sobre inteligência emocional para o desenvolvimento do plano estratégico adequado e realizável. Torna-se essencial seu comportamento, atitude e suas ações em equilíbrio com a empresa e a sociedade.

4.3 A AMIZADE COMO PARTE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A área de Recursos Humanos, responsável em agregar pessoas e desenvolvê-las busca, entre outros objetivos, reter seus talentos através de um ambiente que proporcione satisfação e motivos para desempenharem seu potencial de forma que haja efetividade produtiva manifesta em termos de satisfação pessoal e geral.

Segundo Maximiano (2000), todos os componentes da organização afetam a percepção e os sentimentos dos colaboradores. Diante disso, o autor menciona que essa percepção deve ser avaliada de forma abrangente, de maneira que seja capaz de analisar desde a localização física passando pelos salários, condições de trabalho, limpeza, benefícios até a interação com os colegas, considerando que tudo isso faz parte da organização.

O clima organizacional reproduz a imagem que o colaborador tem do ambiente de trabalho. Dessa forma, clima organizacional e a qualidade ou propriedade

do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos membros da organização, influencia seu comportamento (GRAÇA,1999).

Segundo Robbins (2005, p. 226) "... cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra." Esse sistema de valores também inclui normas, regras, personagens que fazem parte da empresa que podem ser chamados de heróis, mitos, história da organização, rituais de integração, etc. Cada empresa possui um conjunto de valores que a diferencia de outra e isso pode estar implícito ou explícito dentro da organização, ou seja, às vezes conseguimos visualizar de forma clara os fatores da cultura presentes no local, porém em outras vezes incorporamos determinados rituais de maneira espontânea, por vontade própria. A cultura de uma empresa irá influenciar diversos processos, incluindo o recrutamento e seleção de pessoas adequadas aos valores da empresa, tomadas de decisão, clima organizacional, estilos de liderança e meios de comunicação interna

Para Siqueira (2008), o clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho.

No pensamento de Luz (2003), "clima organizacional e a atmosfera psicológica que envolve num determinado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Assim, se essa atmosfera influenciá-los de forma positiva o clima tende a ser bom, caso seja negativo, o clima, conseqüentemente, será ruim.

O resultado do clima determinante na empresa dependerá de como o colaborador o percebe em seus diversos aspectos. Contudo, se o clima organizacional for agradável, saudável e confortável, existindo também, amizade entre os colaboradores o resultado será mais produtivo e agradável.

De acordo com Siqueira (2008), a primeira variável pesquisada refere-se ao apoio da chefia que dá ênfase ao suporte afetivo, estrutural e operacional oferecido para o desempenho das atividades no trabalho. O tipo de liderança nesta variável é determinante para o cumprimento de um apoio e uma chefia eficaz.

Outra variável relevante para o estudo refere-se à coesão entre colegas definida por Siqueira (2008) como a união, vínculos e colaboração entre os colegas na organização.

Munchinsky (2004) e Robbins (2005) concordam que a coesão é o grau de envolvimento dos membros com sua equipe, a atração entre eles e o desejo ou motivos de permanecer nela. Quando há coesão e confiança a produtividade tende a ser maior.

Portanto, a amizade entre os colaboradores na organização resulta em um ambiente de trabalho mais prazeroso e harmonioso, otimizando a qualidade de suas funções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento da globalização, com o avanço científico e tecnológico surgem também, modificações no âmbito das relações entre empregados e empregadores.

Nas empresas de pequeno porte, o empregador possui uma relação direta com seus empregados, tendo assim, uma influência direta. Portanto, em empresas de grande porte, isto não ocorre, o empregador pode ser até desconhecido.

O trabalho em equipe tornou-se essencial para alcançar os objetivos das empresas. Portanto, para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro, evitando os conflitos interpessoais que são comuns no ambiente contemporâneo.

Do ponto de organizacional, a motivação deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promovam a realização de seus objetivos. A realização de objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização, e conseqüentemente na concretização dos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAÇA, H. **Clima Organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Série Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do Partido Comunista**. Disponível em <http://www.culturabrasil.pro.br/manifestocomunista.htm>. Acesso: 15 maio 2011.

MARTINS, P. S. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MUCHINSKY, M. P. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, P. S. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M.; TAMAYO, A. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**. Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/INDICE.HTML>. Acesso em 15 maio 2011.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.