

O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO SOBRE O ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM UM
SETOR DE DESIGN.

ISABELLA RODRIGUES VIANNA

**Filiação científica: Mestrado em Administração e
Marketing, Fumec.**

Orientador: Professor Dr. Afrânio C. Aguiar.

RESUMO

A partir de estudos teóricos sobre o comportamento das pessoas nas organizações, percebe-se que as estruturas das organizações se compõem além de outros importantes fatores, do relacionamento entre seus membros. Organizar o relacionamento entre os níveis gerenciais e seus subordinados é uma tarefa complexa, que varia, de acordo com cada cultura de organização, entre as empresas. Neste estudo, serão levantados os aspectos dos níveis de organização estrutural em um Setor de Design, descrevendo os níveis motivacionais dos membros e as insatisfações que geram um alto índice de rotatividade no setor.

PALAVRAS-CHAVE

Estrutura organizacional. Satisfação. Gerenciamento. Rotatividade no emprego.

ABSTRACT

From theoretical studies on the behavior of people in organizations, it is noticed that the structures are composed of organizations besides other important factors that could be continued at another time, the relationship between its members. Organize the relationship between management levels and their subordinates are a complex task, which varies according to each organizational culture between the companies. In this study, will raise the issues of levels of structural organization in a Design Center, describing the motivational levels of members and dissatisfactions that generate a high rate of turnover in the sector.

KEYWORDS

Organizational structure. Satisfaction. Management. Turnover in employment.

O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO SOBRE O ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM UM SETOR DE DESIGN.

1 INTRODUÇÃO

Para analisar e discutir o comportamento dos membros do Setor de Design apresentado neste artigo e seu estreito relacionamento com a estrutura da organização aonde se encontra, antes se faz necessário apresentar os tipos de estruturas que compõem esta organização, a partir de estudos dos principais teóricos desta área de pesquisa. O problema aqui tratado será o alto índice de rotatividade de designers dentro do Setor de Design em uma grande organização de produtos de bens duráveis, localizada no Brasil.

Os principais teóricos que trataram sobre estrutura das organizações e as pessoas que nelas trabalharam serão apresentados e discutidos no decorrer do artigo. A partir desta pesquisa, foram agrupados estudiosos como Chandler, Bartlett, Ghoshal, Weber e Pugh quando da apresentação dos temas da estrutura da organização estudada; e Schein, Herzberg, Donaldson, Likert e McGregor para os estudos dos membros da organização estudada e seus comportamentos. Todos discutiram e apresentaram importantes contribuições para o desenvolvimento das organizações e serão tratados nesta pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática abordada, a partir de estudos das teorias organizacionais, percebendo-se que a organização da empresa estudada pode ser enquadrada em alguns dos conceitos levantados pelos importantes teóricos apontados no parágrafo anterior.

Com relação à estrutura, além desta introdução, este artigo está dividido em três tópicos. No tópico 2, apresenta-se o eixo teórico do estudo, centrado nas pesquisas sobre formas de estruturação das organizações, tomando como exemplo a organização estudada. A seguir, no tópico 2.1, apresenta-se um panorama de como os gerentes devem agir no planejamento e na estratégia das organizações, chegando ao exemplo pesquisado, o gerenciamento dentro do Setor de Design da empresa estudada. Em seguida, no tópico 2.2, são expostos e discutidos os principais motivos pelos quais o índice de rotatividade dos designers dentro do Setor de Design é alto, quais são suas desmotivações e insatisfações. Finalizando, a conclusão apresenta possíveis resultados sobre o índice de rotatividade no setor estudado, tentando esclarecer os principais pontos que sustentam este fato.

2 A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

As grandes empresas precisaram se articular para desenvolver estratégias e novas estruturas de organização para atender a demanda de mercado de massa, de mudanças tecnológicas constantes, gerando resultados com uma produção em grande escala.

“A nova ordem econômica que começou a se formar em fins do século XX, impulsionada pela tecnologia da informação e da comunicação, caracteriza-se pela globalização dos mercados e do conhecimento e tem-se fortalecido nestes primeiros anos da década de 2000” (GARCEZ; RAMOS; DIAS e MOURA, 2007).

Visando a contribuição para as pesquisas sobre o tema das estruturas organizacionais e o comportamento das pessoas nas organizações, o presente trabalho concentrou-se no estudo de caso em uma organização produtora de bens duráveis e seu Setor de Design.

A espinha dorsal da estrutura organizacional desta organização divide seus principais setores entre as diretorias, sendo elas: a) Comercial (Marketing), b) Industrial, c) Engenharia de Produto, d) Produto e) Compras. O Setor de Design que está presente neste artigo no item 3, situando-se dentro da Diretoria de Engenharia de Produto. Esta empresa possui atualmente em seu quadro empregatício no Brasil aproximadamente treze mil funcionários diretos e terceirizados.

Os estudiosos classificam as Teorias Organizacionais por meio de diversos mecanismos, dentre os quais serão abordados neste artigo: a) o tipo de gerência, b) coordenação de atividades, c) níveis hierárquicos, d) tomadas de decisões, e) uniformização de ações, f) ambiente e o mercado externo como fator de decisão estratégica.

Para Chandler (2004), a correlação entre estratégia e estrutura é a teoria funcionalista de que há certa adequação entre estratégias e estruturas. Ele levanta questões sobre a influência das mudanças organizacionais pelo fato da estrutura acompanhar a estratégia.

Handy (2004) distingue as organizações em quatro tipos, sendo elas a *Cultura de Clube*, a *Cultura das funções*, a *Cultura da tarefa* e a *Cultura Existencial*. A empresa estudada pode ser classificada a partir das definições pontuadas por Handy (2004), como uma organização de cultura de funções. Para o autor este tipo de cultura “é representada pelos pilares das funções e as divisões da organização, no qual os membros participantes desta organização sejam racionais e tenham suas funções bem definidas e distribuídas através do sistema de regras e procedimentos internos” (HANDY, 2004). Este mesmo tipo de cultura pode ser visto também nas pesquisas de Weber (2004), que a denominou *Burocracia* e que será apresentada ainda neste artigo.

A organização pesquisada se enquadra no tipo de cultura de funções apresentada por Handy por valorizar a estabilidade e a previsibilidade. O produto final da organização pesquisada é muito complexo e oneroso, e pelo alto volume de produção, qualquer redução de custo traz grandes retornos na economia desta produção. Porém, como fator negativo, tem-se neste tipo de cultura, a lentidão em reconhecer e se adaptar à necessidade de mudanças estratégicas.

Os autores Bartlett e Ghoshal (2004) contribuíram para a pesquisa sobre o funcionamento e as estratégias organizacionais dentro do atual ambiente globalizado. Sendo a empresa estudada uma companhia global, as empresas que funcionam neste cenário mundial, são impulsionadas pela necessidade de operar ações comuns de caráter global, com centralização na matriz, em suas decisões estratégicas, e as decisões operacionais de cada subsidiária, sendo tratadas localmente.

Neste tipo de organização, a estrutura integrada é desenvolvida para que nem a centralização nem a descentralização sejam os princípios utilizados. As atividades são divididas de maneira que as mais importantes estrategicamente, de caráter de decisão para todo o grupo são executadas e centralizadas dentro do país de origem da empresa. Já as decisões que envolvem riscos e estratégias mercadológicas locais, como por exemplo, o volume de capacidade produtiva da planta local, estratégia de mercado nacional, tecnologia de maquinário existente e economia de salários são executadas nas subsidiárias. Deste modo esta empresa se apresenta como uma organização de caráter transnacional, tendo uma abordagem distinta da forma como coordena as atividades globais, em cada uma de suas plantas, desenvolvendo um conjunto de capacidades estratégicas e características organizacionais relevantes (RODRIGUES; BARROS; MEIRELLES; AGUIAR, 2004), conforme o quadro

abaixo, extraído dos estudos apresentados pelos autores em 1989, e que se insere com exatidão neste estudo de caso:

Quadro 1 – Construção e Gerenciamento da Organização Transnacional

Capacidades Estratégicas	Características Organizacionais	Tarefas da Administração
Competitividade global	Ativos e recursos dispersos e interdependentes	Legitimação das perspectivas e capacidades diversas
Flexibilidade multinacional	Papeis das subsidiárias diferenciados e especializados	Desenvolvimento de processos múltiplos e flexíveis de coordenação
Aprendizagem mundial	Desenvolvimento conjunto e compartilhado de conhecimento	Construção de visão compartilhada e comprometimento individual

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1989) *Apud* Rodrigues, Barros, Meirelles e Aguiar (2004).

Para que não ocorram conflitos de gestão e interesses dentro das subsidiárias e a matriz, existe a necessidade de compartilharem as informações e os conhecimentos entre todas as organizações de uma mesma empresa. Esta tarefa está relacionada de acordo com Rodrigues, Barros, Meirelles e Aguiar (2004), com a necessidade de unificar a organização por meio de uma visão corporativa compartilhada.

Dando continuidade à apresentação dos tipos de organizações apresentadas pelos teóricos aqui estudados e sua relação direta com a organização abordada, o pesquisador Derek Pugh, junto ao grupo de pesquisadores coordenados por ele, denominado Grupo de Aston (RODRIGUES; BARROS; MEIRELLES; AGUIAR, 2004), destacaram três elementos que combinaram alguns métodos e pressupostos da psicologia, da sociologia, da política e economia com os conceitos de organização.

Citando inicialmente o primeiro e terceiro elementos, tem-se que o que acontece nas organizações pode ser entendido como fatores relacionados ao seu tamanho e a tecnologia existente, dependentes de outros fatores que agem em conjunto, isto sendo tratado em função de as organizações e seus membros serem complexos e mutantes. O terceiro elemento aponta que as organizações que têm a forma integrada de trabalho, devem compreender seus membros por meio de várias visões e perspectivas.

O trabalho do Grupo de Aston foi unir em seu programa estudos sobre, a) Estrutura organizacional e funcionamento, b) Composição do grupo e interação entre as pessoas, c) Personalidade individual e comportamento.

O segundo elemento proposto pelo grupo, que será o mais importante dentro da questão abordada neste artigo, trata como as organizações sobrevivem à rotatividade dos indivíduos contratados, estudando os aspectos pessoais e institucionais. Para isto, o grupo focou seus estudos nas divisões do trabalho dentro das organizações, os sistemas de controle e hierarquias formais, sugerindo que os indivíduos devem ser procurados para descrever os aspectos relevantes ao trabalho e o que os fazem permanecer ou sair da empresa, em vés de questionamentos sobre como os indivíduos vivenciam a organização.

A partir da personalidade individual e comportamental apontada pelo grupo, tentar-se-á se fazer uma relação entre a estrutura organizacional da empresa, a influência das escolhas estratégicas do gerente do Setor de Design e como os membros deste setor são tratados, tudo

isto para tentar chegar ao resultado sobre a razão de existir um alto nível de rotatividade de designers.

A especialização das funções é uma forte característica apontada por Pugh (2004) e vista dentro das organizações formalmente estruturadas nesta empresa, com padronização das ações e formalização dos procedimentos. Ainda de acordo com Pugh, o que faz a diferença nas características de uma organização são seu tamanho e seu grau de dependência com outras organizações. Dentro da teoria apontada por Weber (2004), chamada de Teoria da Burocratização, quanto maior for a empresa, maior a probabilidade de seus empregados estarem trabalhando de forma especializada, seguindo procedimentos padronizados e documentados formalmente, apresentando-se mais burocratizada.

2.1 A influência dos gerentes na satisfação dos profissionais dentro do setor estudado.

De acordo com Donaldson (1999), na estrutura das organizações, o relacionamento entre os membros pode ser considerado parte importante do seu contexto organizacional, incluindo os relacionamentos de autoridade e subordinação, os comportamentos exigidos e constantes nas normas internas das organizações, os padrões adotados e as decisões tomadas, padrões de comunicação e restrição de comunicação (sigilosidade) e outros padrões comportamentais. Todos estes relacionamentos fazem parte tanto da organização formal, aquela prescrita e documentada, quanto da organização não oficial. A teoria contingencial de Donaldson descreve que nas organizações nada é absoluto, tudo é relativo, pois não se sabe ao certo se o que está sendo mudado, alterado ou buscado poderá acontecer com eficiência. De acordo com os fatores contingenciais, constituem-se a estratégia utilizada dentro da organização, seu tamanho e as incertezas com relação às tarefas e tecnologias.

Dentro dos estudos da estrutura organizacional, tem-se que, para amenizar as incertezas apontadas na teoria contingencial, as organizações devem adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente, ou seja, adaptando-se ao ambiente em que está inserida.

O Setor de Design pode ser considerado um departamento recente, existente há sete anos, frente aos quase 35 anos da implantação da empresa no Brasil, possui crescimento gradativo no decorrer destes anos. O trabalho do gerente que atua dentro do setor possui grande visibilidade. Ele coordena o desenvolvimento dos produtos em sua forma principal, utilizando recursos como tecnologia, valores estéticos e funcionais. O resultado obtido neste desenvolvimento traz em si alta carga de inovação e, conseqüentemente incertezas processuais.

O Setor de Design possui atualmente em seu quadro aproximadamente 80 colaboradores, sendo divididos nas seguintes áreas: Coordenações; Designers; Planejamento; Protótipos; Projetistas; Terceirizados, entre outros, além do Gerente. O gerente trabalha com estratégias de definição e posicionamento do design do produto no mercado, coordenando esforços para atingir os objetivos mercadológicos da empresa.

Nos estudos de Hickson (2004), consegue-se perceber alguns aspectos principais com que os gerentes podem trabalhar. O autor, junto a outros pesquisadores, formulou a *Teoria Contingencial Estratégica do poder Intraorganizacional*. Esta teoria forneceu dados sobre como os gerentes podem agir com poder ou sem autoridade, pois, de acordo com o autor, os gerentes estão sujeitos às incertezas, estão em uma posição centralizadora dos trabalhos, sendo referência principal dentro do setor, e não são substituíveis.

Os gerentes devem adotar uma abordagem mais atenciosa que irá evocar a cooperação dos colaboradores em sua equipe, focando nos benefícios gerados a partir da participação efetiva dos colaboradores de níveis mais baixos em algumas tomadas de decisão menos estratégicas. O tipo de gestão caracterizada por Likert (2004), que mais se assemelha ao do gerente do Setor de Design, é o tipo consultivo, no qual a comunicação é de cima para baixo e de baixo para cima. Entretanto, a comunicação de baixo para cima acontece de forma regulada e limitada, cercada por cautelas.

A eficiência do trabalho gerencial dentro de um setor deve ser tratada de forma mais burocrática, como informou Weber (2004). Dentro da empresa pesquisada, a forma organizacional burocrática é utilizada para atingir objetivos com níveis satisfatórios e, para tal, a organização é projetada para desempenhar funções específicas e para cada parte cumprir sua função para um resultado positivo total do conjunto. E este tipo de organização é gerenciado dentro do Setor de Design, tendo todos os colaboradores trabalhando de acordo com as normas da empresa, seguindo processos, viabilidades e os prazos estipulados por todo o grupo, sem perder a liberdade de criação, desde que seguidas às normas e regras vigentes.

O gerente deve também cuidar para que, dentro do Setor de Design as organizações compostas de cargos e funcionários sejam bem distribuídas hierarquicamente, não gerando insatisfações entre os membros, com funções e autoridades pré-definidas e documentadas. Dentro do papel gerencial, o responsável deve se preocupar em manter uma clara separação entre a vida profissional e a privada junto aos subordinados, não deixando que uma interfira na outra. Sendo o setor estudado um departamento em que o clima de descontração deve existir para que a criatividade flua normalmente, esta regra de comportamento precisa ser bastante forte, auxiliando no momento da organização entre quem deve mandar e quem deve cumprir as ordens estabelecidas.

Percebe-se que a empresa estudada possui também, dentro do Setor de Design, uma organização menos centralizada e com alto índice de incertezas, pelo tipo de trabalho desenvolvido entre as pessoas, como já descrito, tornando-se o principal fator contingencial às tarefas exercidas. As organizações que lidam com a incerteza devem se valer de procedimentos especializados e isto exige flexibilização da obediência hierárquica, pois a especialização pode estar inserida em níveis mais baixos da hierarquia, (DONALDSON, 1999).

Para Handy (2004), a mudança que ocorreu na natureza das organizações na questão do emprego, nos últimos anos, é a mudança da lucratividade baseada no poder da máquina e do músculo para a lucratividade baseada na inteligência e na habilidade profissional. É o crescimento da valorização do conhecimento, a inteligência e a experiência de cada membro, frente ao trabalho braçal e técnico. Nesta nova situação que as empresas estão encontrando, em que a valorização técnica-braçal está dando lugar à valorização intelectual do indivíduo, a natureza das organizações está mudando para se adaptar a este novo cenário. As pessoas não pretendem passar anos de suas vidas atuando em uma única empresa, nem exercendo a mesma função em empresas diferentes. Além disso, a atual economia global não permite que as organizações suportem manter, em seu quadro empregatício, grande número de trabalhadores que poderão ser desnecessários em algum momento do processo de desenvolvimento. Por este motivo, os autores Rodrigues, Barros, Meirelles e Aguiar (2004) apontam que o trabalho deve ser conceituado e pensado de uma maneira mais flexível, baseado no conhecimento profissional e na habilidade das pessoas que exercem certas funções, oferecendo vários atributos dentro de um portfólio de atividades às organizações.

2.2 – O comportamento das pessoas na organização estudada: motivação e índice de rotatividade.

Dentre os aspectos levantados durante a pesquisa, serão tratados neste estudo os conhecimentos obtidos junto aos teóricos estudados, os pressupostos que acarretam na rotatividade dos indivíduos, tomando como exemplo de estudo de caso o Setor de Design da organização, tendo os seguintes argumentos: a) análise da motivação, b) expectativas, c) crescimento profissional e carreira, d) níveis de satisfação e não satisfação.

Iniciando através da pesquisa sobre o perfil da estrutura do setor retratado neste estudo, Likert e McGregor (2004) apontam nos gestores os responsáveis pelo resultado satisfatório e os melhores índices de desempenho dos colaboradores, sendo capazes de estabelecer grupos de trabalhos eficazes, metas de alto desempenho, sempre considerando que seu trabalho é lidar com pessoas e não com tarefas. Ou seja, os membros trabalhadores do Setor de Design são influenciados pelo tipo de gestão ocorrente, sendo que, em alguns momentos, podem-se perceber níveis de insatisfação e desmotivação entre as equipes internas.

Utilizando os resultados obtidos nas pesquisas teóricas junto aos principais estudiosos do comportamento das pessoas nas organizações, a fim de compreender porque no setor de Design desta organização existe um índice de rotatividade dos membros considerado alto pelos setores de RH da empresa, vêem-se a seguir, alguns motivos que podem ter acarretado este resultado de perda de colaboradores. Como exemplo, podemos citar o ocorrido nos últimos 2 anos, quando 5 potenciais designers se desligaram da empresa, e ao sair fizeram reclamações formais da gerência e coordenação, registrando junto ao departamento pessoal a insatisfação no trabalho junto à equipe do Setor de Design na empresa. Para um departamento que contava na época com 12 designers, a saída de cinco profissionais significou uma perda de quase 40% da mão-de-obra altamente especializada, um número que alertou os responsáveis por Recurso Humano sobre a ocorrência de problemas internos no setor, iniciando reações para conter o índice de insatisfação e perda de profissionais.

A perda foi bastante significativa, principalmente em se tratando de uma empresa com alto índice de sigilo nos seus desenvolvimentos. Isto se intensifica no setor de Design, em que o conhecimento e o domínio de informações estratégicas para a empresa giram intensamente. Cada membro que se desliga deste tipo de empresa leva consigo informações preciosas que só a ética individual será possível controlar e assegurar sua não divulgação a membros de empresas concorrentes.

Como já citado, a contratação de mão-de-obra intelectual especializada está bastante valorizada no mercado, os profissionais que atuam ali possuem uma carga de conhecimento e experiência acentuada sendo bastante procurados por organizações do mesmo setor concorrentes que estão ampliando seus setores de design.

Sendo o Setor de Design um departamento insubstituível dentro desta empresa, pois nenhum outro dentro da organização oferece o trabalho especializado dos designers, este setor assegurou dentro da empresa uma posição forte, gerando internamente um menor índice de incertezas quanto à estabilidade profissional de cada colaborador.

Entende-se a organização como uma “rede de significados estruturados historicamente e negociados a partir dos sentidos da associação humana ali envolvida” (BULGACOV; BULGACOV, 2007). Sabe-se também que a estrutura de uma organização e seu funcionamento é claramente afetada pelos seus membros. Com estas duas afirmações, utilizando os estudos de Ashforth e Mael (1999), em que demonstram três consequências gerais da identificação de grupos que são relevantes para o comportamento e resultados de uma organização, tem-se que: a) os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identidades, b) os resultados obtidos nas organizações estão diretamente ligados ao nível de identificação que os membros têm com a empresa, c) a identificação do membro com a organização reforça sua fixação à mesma.

A diversidade dos membros é outro composto estudado amplamente, que interfere nas estruturas das organizações. Para Cox (1999), as diferenças de identidade entre os indivíduos, dentro do grupo a que pertencem, seja identidade física ou cultural, interagem com um conjunto complexo de fatores individuais, inter-grupais e organizacionais. Cox ainda afirma que o fato de os indivíduos terem identidades múltiplas e não uma única identidade contribui para a complexidade da identidade nas organizações. O gerente deve considerar cada indivíduo e sua identidade própria, e exercer diferentes maneiras de autoridade de acordo com cada perfil.

A motivação do indivíduo foi estudada por Schein (2004), que apresentou resultados sobre três conjuntos de pressupostos que os gerentes fazem sobre as pessoas que eles gerenciam. Os gerentes devem ter em mente que as necessidades humanas se dividem em várias categorias e variam de acordo com o desenvolvimento cultural e intelectual das pessoas e sua situação de vida. Dentre os três conjuntos definidos pelo autor, pode-se apresentar, neste estudo de caso, o modelo denominado por Schein de *Complexo*. Neste modelo, tem-se o exemplo teórico do que ocorre dentro do Setor de Design quanto à motivação de seus colaboradores. Schein afirma que a motivação varia de pessoa para a pessoa, de situação para situação e de um momento para outro. Os gerentes devem entender a forma individual de abordagem, motivando sua equipe através de experiências organizacionais, e responder sobre diferentes tipos de estratégias gerenciais. Para Schein, a psicologia é o fator principal que determina a motivação dos indivíduos, tratando das expectativas dos membros das organizações.

Pode-se perceber, no estudo deste caso, a ausência deste tipo de relação flexível entre o gerente e os colaboradores, não ocorrendo o tratamento de acordo com as necessidades de cada um, de acordo com uma forma apropriada e situações determinadas de cada colaborador. Isso gerou, neste caso, a desmotivação da equipe, a falta de expectativas de crescimento e melhoramento profissional.

O crescimento profissional é apontado por Schein (2004) como sendo a *âncora de carreira*. Este conceito traz como forma de apoio dos indivíduos dentro da empresa, o conjunto de auto-percepção de talentos, motivações e atitudes baseados em experiências dentro da organização (RODRIGUES; BARROS; MEIRELLES; AGUIAR, 2004). A ausência de visibilidade, do indivíduo, de como poderá construir sua carreira, em que tipo de motivações e percepções poderá se apoiar, acarreta também um índice alto de insatisfação dentro da organização. Neste momento, os líderes possuem importante papel na manutenção das satisfações e motivações de sua equipe. No Setor de Design estudado, o gerente não apresenta a compreensão necessária sobre a importância de se deixar claro, aos indivíduos, o plano de carreira que a empresa tem para cada um, ajustando-se às necessidades da organização e dos membros colaboradores. A partir do momento em que o gerente não deu atenção suficiente a este aspecto, abriu-se uma série de mecanismos de insatisfação, gerando uma crise interna, que culminou na saída dos profissionais já relatados.

Para Herzberg (2004), cinco fatores destacam-se como determinantes na satisfação dos indivíduos nas organizações: realização profissional e pessoal, reconhecimento do seu trabalho e esforço, atratividade do trabalho, responsabilidades adquiridas e progresso individual e da equipe. Para a insatisfação ocorrer, o autor analisa situações de natureza diversa, concernentes a política e administração da empresa, supervisão sobre seu trabalho, remuneração, relações interpessoais e as condições de trabalho. O autor deixa claro que a falta dos argumentos acima relacionados sobre a satisfação não gera a insatisfação, pois a insatisfação está ligada diretamente ao ambiente de trabalho, segurança e pagamento. Já a

satisfação está diretamente ligada às realizações, reconhecimentos e crescimento proporcionado pelo trabalho.

3- CONCLUSÃO

No caso estudado, pode-se perceber que o índice de satisfação não ocorre completamente, pois a manutenção do ambiente está prejudicada, no momento em que a gerência não direciona os esforços de reconhecimento individual, deixando de enriquecer os cargos com fatores motivadores como a oportunidade de realizar novos projetos; participar de projetos que demandam mais competência e responsabilidades; não permitindo a participação efetiva em feiras e eventos importantes do setor, restrita a pequenos grupos que se repetem; e oferecendo gratificações e promoções sempre as mesmas pessoas, dentre inúmeros outros.

De acordo com Rodrigues, Barros, Meirelles e Aguiar (2004), a mais significativa recompensa que se pode oferecer para se obter comprometimento é a satisfação da “necessidade de auto realização” (SCHEIN, 2004) do indivíduo, gerando resultados positivos na tentativa de alcançar os objetivos das organizações. Ainda para Likert (2004), o líder deve ter a capacidade de planejar, prover treinamentos, recursos e equipamentos necessários para permitir que os subordinados exerçam plenamente suas atividades trabalhistas.

Pode-se perceber ainda que todos os argumentos aqui apontados poderiam, de alguma maneira, justificar a saída de profissionais experientes e especializados do setor de Design.

REFERÊNCIAS

- ASHFORTH, B. E; MAEL, F. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.v. 1, Cap. 12.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. A estrutura das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 1, p. 15-20.
- BULGACOV, Sergio; BULGACOV, Yara Lucia Mazziotti. Construção do significado das organizações. **Faces R. Adm.** Belo Horizonte, v. 6, n. 3, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp>>. Acesso em: 07 abr. 2010.
- CERRA, Aline Lamon; MAIA, Jonas Lucio Maia. Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico. **RAC**. Curitiba, v. 12, n. 1, jan./mar. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 10 abr. 2010.
- CHANDLER, Alfred. A estrutura das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 1, p. 3-8.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG; S. HARDY; C. NORD, W. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, cap. 3, p. 105-133.
- GARCEZ, Marcos Paixão; RAMOS, Milena Yumi; DIAS, Marisa Villas Bôas; MOURA, Eurides. Gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos: o caso Braskem. **Rausp**. São Paulo, v.42, n.1, jan./fev./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2010.
- HANDY, Charles. A estrutura das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 1, p. 9-14.
- HERZBERG, Frederick. As pessoas nas organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 5, p. 183-188.
- LIKERT, Rensis; MCGREGOR, Douglas. As pessoas nas organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 5, p. 189-195.

NKOMO, Stella L; COX, Taylor Jr. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG; S. HARDY; C. NORD, W. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, cap. 12, p. 335-359.

PUGH, Derek; CHILD, John; HICKSON, David J. A estrutura das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 1, p. 21-31.

RODRIGUES, Suzana B; SÁ, Raquel. As estruturas das Organizações Brasileiras: Aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **RAE**. Rio de Janeiro, v.24, n.4, out./dez. 1984. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3158&Secao=FOR.PESADM&Volume=24&numero=4&Ano=1984>>. Acesso em: 09 abr. 2010.

SCHEIN, Edgar H. As pessoas nas organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 5, p. 163-168.

WEBER, Max. A estrutura das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; BARROS, Betânia Tanure de; MEIRELLES, Antero de Moraes; AGUIAR, Afrânio C. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. cap. 1, p. 41-44.