FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ERONILDES DA SILVA AGUIAR
MARY CAROLINY ARAÚJO DA SILVA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: a inter-relação do gestor com os colaboradores na Empresa UNI S/A - Lojas e departamentos.

Chapadinha
2013

ERONILDES DA SILVA AGUIAR
MARY CAROLINY ARAÚJO DA SILVA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: a inter-relação do gestor com os colaboradores na Empresa UNI S/A - Lojas e departamentos.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Silvana da Silva Cardoso.

Chapadinha
2013

Aguiar, Eronildes da Silva.

Comportamento organizacional: a inter-relação do gestor com os colaboradores na Empresa UNI S/A - Lojas e departamentos/ Eronildes da Silva Aguiar; Mary Caroliny Araújo da Silva. – Chapadinha, 2013.

57 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, 2013.

1. Comportamento organizacional. 2. Gestor. 3. Colaboradores. 4. Inter-relação. I. Silva, Mary Caroliny Araújo II Título.

CDU 658.3 (812.1)

ERONILDES DA SILVA AGUIAR
MARY CAROLINY ARAUJO DA SILVA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: a inter-relação do gestor com os colaboradores na Empresa UNI S/A - Lojas e departamentos.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Silvana da Silva Cardoso.

Aprovada em: _____/_____/_____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Esp. Silvana da Silva Cardoso (Orientadora)
Especialista em Gerência de Recursos Humanos
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

_____

1º Examinador

_____

2º Examinador

Às nossas famílias que sempre nos deram amor, compreensão e apoio em vários momentos de ausência.

Aos amigos pelo apoio e consideração.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos inicialmente a Deus, pela sua misericórdia e pela oportunidade de finalizar a nossa graduação.

A Faculdade do Baixo Parnaíba, sob a administração da Professora Raimunda Nonata Fortes Braga.

Aos nossos familiares e amigos pela compreensão e incentivo no decorrer do curso.

A orientadora pela sua competência na realização deste trabalho monográfico.

Aos professores do Curso de Administração pelo empenho e dedicação.

“O líder deve ter capacidade de argumentação, firmeza e clareza em suas ideias. Para ter credibilidade diante da equipe, deve saber respeitar, entender e conhecer as pessoas, além de dar o exemplo”.

Paulo Kretly.

RESUMO

O presente trabalho aborda a inter-relação do gestor com os colaboradores na empresa UNI S/A - Lojas e departamentos, bem como a importância da comunicação em um líder motivador que estimula a iniciativa de uma gestão participativa e da socialização ativa, em relação a uma boa compreensão de como o gestor deve desempenhar papeis significantes dentro de uma organização. Este estudo procura identificar se a ausência do conhecimento sobre o comportamento organizacional do gestor ao comunicar-se, desta forma, objetiva compreender o quanto a falta deste conhecimento pode afetar a inter-relação entre ambos. Dessa maneira, realizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, na fundamentação utilizou-se as contribuições de alguns autores como: Chiavenato (2003), Robbins (2005), França (2006), Maximiano (2006), Davis; Newstron (2004) dentre outros. Para auxiliar a pesquisa que se estabeleceu em uma análise qualitativa de cunho descritivo. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários aberto aplicados a 3 (três) Gestores e 3 (três) colaboradores. Diante disso, percebeu-se que há falta de conhecimento sobre o comportamento organizacional, no que tange uma boa comunicação que motive uma gestão participativa e favoreça uma socialização ativa, quando se identificou que existe dificuldade em transmitir a autoconfiança para os colaboradores, bem como, identificou-se que os gestores souberam classificar o conceito de liderança, contudo possuem uma evidente dificuldade em repassar para sua equipe. Observou-se ainda que os gestores além da dificuldade de repassar para os colaboradores a comunicação por ser um fator relevante dentro de uma organização, desequilibram o ambiente de gestão, visto que não tem a facilidade de se expressarem, assim os colaboradores poderão revidar com rejeição as mudanças ou aos processos a serem implantados.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Gestor. Colaboradores. Inter-relação.

ABSTRACT

This paper discusses the interrelationship between manager and employees in the company UNI S / A - Shops and departments. As well as the importance of communication in a motivating leader who encourages the participatory management initiative and active socialization, for a good understanding of how the manager should play important roles within an organization. This study seeks to identify whether the lack of knowledge about organizational behavior of the manager when commotion to, this way to understand how the lack of this knowledge can affect the interrelationship between them. Thus, there was bibliographical and field research, the reasons we used the contributions of authors like: Chiavenato (2003), Robbins (2005), France (2006), Maximian (2006), Davis; Newstron (2004) among others. To assist the research that has established a qualitative analysis of descriptive research. The tools used for data collection were open questionnaires with three (03) Managers and (03) employees. Therefore, it was noticed that there is a lack of knowledge about organizational behavior, regarding good communication that motivates participative management and encourages an active socialization , when it was identified that there is difficulty in conveying the confidence to employees and, identified that managers knew classify the concept of leadership, however they have great difficulty in passing to their team. It was also observed that managers apart from the difficulty of passing to the employees the communication to be a relevant factor within an organization, disrupt the management environment, since they don't know how to express themselves, so the employees may retaliate with rejection the changes or to the processes to be deployed.

Keywords: Organizational Behavior. Management. Employees. Interrelationship.

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**	9
2	**CONCEITO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**	12
2.1	**Abordagem Sistêmica**	14
3	**A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**	17
3.1	**Estilos de Gestão**	20
4	**CONCEITOS DE LIDERANÇA**	23
4.1	**Tipos de estilos de Liderança**	26
4.2	**Gestores estimulam os colaboradores com liderança estratégica**	28
5	**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** conceitos e definições	31
5.1	**Teoria dos dois fatores**	34
5.2	**A Influência do líder motivador no desenvolvimento organizacional**	35
6	**COM A COMUNICAÇÃO RENASCEM LÍDERES COM NOVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO**	36
6. 1	**Relações Interpessoais**	36
7	**CARACTERIZAÇÃODO PERFIL ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**	39
7.1	**Análise de dados**	39
7.1.1	Análise do questionário aplicado aos gestores.....	40
7.1.2	Análise do questionário aplicado aos colaboradores.....	46
8	**CONCLUSÃO**	51
	REFERÊNCIAIS	52
	APÊNDICES	55

1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional compõe diversas ações e atitudes onde procuram explicar o comportamento do colaborador dentro de um ambiente.

Sustentar o ambiente organizacional requer habilidade de compreensão por parte de todos, assim o comportamento organizacional impulsiona a diversidade de uma temática harmoniosa onde possam trabalhar juntos com objetivos comuns almejando o sucesso que a organização enfatiza.

A escolha do tema deu-se a partir do estágio supervisionado, onde se averiguou deficiências em relação ao posicionamento do gestor ao direcionar-se aos seus colaboradores. Referindo-se ao colaborador, entende-se que este não é uma máquina e sim um somador de perspectivas diferenciado, que possui características somatórias importantes para o crescimento econômico de toda e qualquer organização.

Partindo da problemática em que existe a ausência do conhecimento do comportamento das pessoas em um meio organizacional nesta região, a presente pesquisa justifica-se no momento em que se evidenciou desafios para o gestor referente à realidade atual, ou seja, às mudanças no meio organizacional, onde o colaborador é fator importante dentro da organização por tratar-se de um capital intelectual e não um projeto.

Espera-se com esta pesquisa identificar na empresa [1]UNI S/A - Lojas e departamentos, fatores que possam contribuir para as demais organizações e também para os gestores que buscam inovações e mudanças. Para uma boa qualidade na comunicação e adaptabilidade em áreas que requerem equilíbrio na relação interna é importante estudar o comportamento organizacional objetivando a compreensão do compartilhamento no relacionamento entre gestor e colaborador.

Devido às modificações ao longo dos anos no meio organizacional, este estudo procurou compreender como o comportamento organizacional pode comprometer a inter-relação entre o gestor e seus colaboradores; identificar quais fatores compromete essa inter-relação; descrever o envolvimento do gestor dentro da organização nos diversos comportamentos existentes, bem como a cultura da organização, sem deixar de analisar os fatores motivacionais. Entende-se que, uma organização desempenhará seu papel eficazmente se procurar compreender os colaboradores, buscando as diferenças como fonte comportamentos de cada de enriquecimento para melhorar sua administração e a comunicação

[1] O nome da empresa campo é fictício para garantir a dos conteúdos das declarações prestadas, conforme orientações contidas na Resolução nº 196/96.

e os conflitos existentes serão amenizados e os próprios colaboradores estarão motivados a trabalharem de forma eficiente e eficaz. Na verdade, a relevância do comportamento organizacional objetiva desenvolver profissionalmente cada integrante da organização e se fazer entender que cada membro é uma parte a mais para que a organização cresça, onde todos independente da função, são importantes para o crescimento no mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, para melhor compreensão e esclarecimento do estudo, realizou-se uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, com a finalidade de buscar descrever as situações vivenciadas dentro do meio organizacional, verificando fatores que possam contribuir para uma análise de melhor desenvolvimento organizacional. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foi questionário aberto aplicados a 03 (três) Gestores e 03(três) colaboradores. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da leitura de livros, revistas e artigos científicos de teóricos como: Chiavenato (2003), Robbins (2005), França (2006), Maximiano (2006), Davis; Newstron (2004) dentre outros autores que enfatizam o comportamento organizacional e sua relevância.

O trabalho foi dividido em capítulos sendo o primeiro de caráter introdutório. O segundo capítulo abordou o desenvolvimento histórico do comportamento organizacional e identifica a relevância em desempenhar estudos com base no período da Idade Média que vem se estendendo até hoje, por exemplo, a grande economia tecnológica moderna. Visualizando que a organização cresça em variações com grandes impulsos que o mundo oferece através das atitudes e ações dos seres humanos, pois se modificam a cada instante da vivência entre grupos formais e informais.

O terceiro capítulo apresentou a influência do processo de socialização organizacional que é a tendência da adaptação dos colaboradores dentro da organização hoje. Assim capacitar e treinar são ferramentas importantes que o gestor disponibiliza aos funcionários e que com uma boa socialização desempenhará um papel eficaz.

O quarto capítulo destacou a complexidade de inovações a serem colocadas no campo organizacional, onde os líderes e os liderados poderão trabalhar em conjunto.

O quinto capítulo remeteu-se a uma nova perspectiva. A perspectiva de que o mercado está exigindo gestores que estimulem os colaboradores a uma liderança estratégica, visualizando liderança como fator fundamental para abranger todo um conjunto de desafios que a própria organização enfrenta. Este capítulo destacou ainda que, a administração estratégica procura desempenhar métodos para que sua equipe possa enfrentar os obstáculos, onde a participação dos mesmos é fundamental. Esta nova percepção de liderança estratégica proporcionará ao gestor estimular sua equipe com flexibilidade ao ponto de estabelecer um

ambiente estável com uma boa qualidade no trabalho sem deixar de lado a interação de toda a equipe. Deste modo, as mudanças estarão ocorrendo e o gestor atuará como protagonista para minimizar os impactos negativos e adotar melhores adaptações nas atividades a serem executadas.

O sexto capítulo, ressaltou a importância de uma comunicação onde renascem líderes com perspectivas de mercado que procuram desempenhar papéis que veem os colaboradores como fatores essenciais para a organização. Agindo assim, o gestor torna o ambiente claro e compartilhável, com relações interpessoais que têm como base esclarecimento e a valorização do comportamento de cada colaborador.

No sétimo capítulo, fez-se a análise dos dados, onde inicialmente caracterizou-se a realidade da empresa, bem como a forma como esta está organizada. Em seguida, procedeu-se à análise dos resultados obtidos.

O último capítulo apresentou algumas considerações a respeito do tema estudado e também algumas sugestões que possam vir a contribuir para o desenvolvimento organizacional da referida empresa.

2 CONCEITO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para que se entenda a preocupação das organizações com o comportamento organizacional é necessário fazer um resgate do seu desenvolvimento ao longo da história. Durante a Idade Média que se estendeu do século XII até o XV, período em que teve início a Revolução Industrial, os donos de fábricas não dispunham e, por isso, não utilizavam técnicas que valorizassem os seus trabalhadores e até então consideravam o trabalho de seus subordinados como características manuais, físicas ou artesanais. As pessoas não eram reconhecidas enquanto seres sensíveis, com sentimentos e emoções, em decorrência disso, eram tratadas como máquinas, pois executavam suas atividades repetindo constantemente os movimentos, sem descanso e sem interação com os outros parceiros de trabalho. (CHIAVENATO, 2003).

As organizações trabalhavam as pessoas e não com as pessoas, uma vez que a vida do trabalhador não era valorizada dentro da empresa e muito menos lhes era proporcionado uma vivência interativa entre grupos e chefes, contudo, devido a vários acontecimentos, como por exemplo, a valorização dos trabalhadores, a evolução da tecnologia, alguns donos de fábricas observaram o valor das relações humanas dentro das organizações, a partir de então, estudiosos como Frederick W. Taylor e Elton Mayo despertaram interesse sobre as inter-relações no trabalho e focalizaram nas mudanças comportamentais dos funcionários (CHIAVENATO, 2009). Deste modo, foram surgindo melhores adaptações na realização das tarefas executadas, de forma que o comportamento organizacional passou a ganhar espaço no mercado econômico, social e cultural.

Chiavenato (2003) relata que o comportamento organizacional surgiu como uma forma de demonstrar a insatisfação dos trabalhadores com os processos de industrialização, que enfatizavam apenas as técnicas operacionais e não focalizavam na gestão do comportamento humano, sendo fortemente influenciados por filósofos, Igreja Católica, Revolução Industrial e outros pioneiros. Com o decorrer dos anos, na década 1940, surgiu a Teoria Comportamental, que objetiva a definição de críticas às teorias anteriores e conceitos, valorizando assim, o conhecimento das necessidades humanas para melhores analises de comportamento e melhores ações de qualidade de vida dentro das organizações.

Hoje, século XXI, o conceito de Ciência Comportamental foca no estudo das pessoas com base em suas ações, atitudes, valores, cultura e outros aspectos ressaltantes que representam uma forma desejável para todos, com a capacidade de englobar as organizações e as pessoas, o que contribui para a diminuição dos conflitos organizacionais e

consequentemente abrangem os objetivos entre ambas as partes, valorizando portanto, todos os empenhos que serão identificados (ROBBINS, 2005).

A ampliação da nova concepção empresarial contextualiza que, comportamento organizacional atua como forma ativa e não passiva, ou seja, as organizações trabalham junto às pessoas e juntas atingem toda a visão global do mercado, atraindo as novas visões que dão iniciativas as decisões e modificações que o próprio estudo do comportamento humano transmite e valoriza, permitindo assim a ampliação do empreendimento no meio socioeconômico.

Robbins (2005, p. 6) conceitua o comportamento organizacional como: "[...] o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente". Ressalta-se que, as informações contraídas a respeito das pessoas, de acordo com o ambiente em que estão inseridas, contribuem para melhor execução nas atividades que serão desenvolvidas, e favorece para o desenvolvimento da empresa em geral. Deste modo, o conhecimento sobre o comportamento organizacional disponibiliza oportunidades de interações e convivências para todos, transformando-se em um estudo que não só favorece o ambiente interno como também o externo, gerando uma concepção maior de como as necessidades dos indivíduos refletem dentro e fora da organização.

Para França (2006, p. 2) o conceito de comportamento organizacional tem influências nos mais variados espaços organizacionais como:

- Novas tecnologias;
- Reduções ou novas posições na empresa;
- Contratação, incluindo a contratação com recrutamento e seleção de pessoas;
- Treinamentos e desenvolvimento;
- Bancos de talentos;
- Segurança, saúde e qualidade de vida;
- Comunicação com empregados;
- Engenharia de produção e ergonomia;
- Sistemas de gestão da qualidade;
- Inovação tecnológica;
- Desenvolvimento sustentável ou marketing social;
- Competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Percebe-se que esses espaços organizacionais englobam todas as funções, normas e técnicas que a organização necessita para se estabelecer no mercado, sendo separado por partes para permitir a compreensão do comportamento na organização. Essa divisão oferece a qualquer organização a oportunidade de crescimento e desenvolvimento simultâneos, pois permite que cada setor de um mesmo ambiente disponha de um conjunto de ações e atitudes de acordo com suas necessidades, o que favorece a inter-relação dos colaboradores no ambiente organizacional.

Deste modo, compreende-se que o comportamento organizacional dispõe de inúmeros meios que garantem o bem estar dentro e fora da empresa e estes estão atrelados a um bom planejamento e favorecem a qualidade de vida na organização, pois procura relacionar grupos de pessoas a toda à estrutura, utilizando-se não somente técnicas como também habilidades e conhecimentos de vários autores sobre as dimensões operacionais, táticas e estratégicas de uma empresa.

Por ser um estudo que abrange várias atividades em função do comportamento das pessoas e a forma como elas são influenciadas em um campo competitivo em que existem diversas personalidades que atuam e pensam de forma diferente, é necessário identificar e qualificar dentro da organização o papel do gestor, ao qual cabe a preocupação em entender as necessidades de seus colaboradores e o seu posicionamento quanto a resolvê-las de maneira clara e objetiva, atuando definitivamente como líder motivador.

Assim, o conhecimento do comportamento organizacional tem como papel principal a preocupação de como as pessoas atuam e realizam suas funções dentro da organização, voltando-se para várias áreas que objetivam o bem estar dos colaboradores, dos fornecedores e de todas as partes interessadas (ROBBINS, 2005). Daí a importância de um estudo que abranja várias atividades em função do comportamento das pessoas, como elas são influenciadas em um campo competitivo que existam diversas personalidades que atuam e pensam de forma diferente.

Assim, identifica-se a relevância do estudo do comportamento humano dentro da organização, onde agrega valor de vários elementos, de forma que o gestor tenha a preocupação em entender a necessidade de seus colaboradores e posiciona-se para resolver de maneira clara e objetiva.

2.1 Abordagem Sistêmica

A Abordagem Sistêmica atua como um complexo de interligações de conjuntos com vários elementos, que não só favorecem a equipe como toda a organização, onde subtendem interações de comunicações que possam desenvolver atividades específicas e atingirem os objetivos ou os propósitos da organização em si. Portanto, o ambiente é todo um contexto que influencia o mercado, independentemente de ser ele governamental, familiar ou educacional composto por indivíduos que se tornam colaboradores no ambiente interno, assim as pessoas são dinâmicas e representam a sociedade dentro da organização, onde as estruturas definem as convivências existentes em diferentes níveis no empreendimento e a tecnologia

disponibiliza os recursos para melhorar a produção e as interligações entre os empregados (CHIAVENATO, 2009).

A abordagem sistêmica integra vários componentes que manifestam diferentes formas para um só objetivo. Uma organização constitui elementos que deverão ser estudados e analisados para obtenção de melhores resultados e/ou convivência de todos, inclusive, com o ambiente que favorece o desempenho das pessoas, onde estas poderão desenvolver técnicas e ampliarão a estrutura nas mais modernas instalações. Nesse contexto, a tecnologia contribui para que atinjam a modernização e assim a organização será reconhecida no mercado por englobar vários aspectos de grandes suportes chave, aspectos estes que, de certa maneira contribuem para o aprimoramento das táticas de coordenar e controlar.

Quando as pessoas estão em uma organização que é sistemática, isso facilita o relacionamento comportamental entre as partes envolvidas, com possibilidades de adaptação a quaisquer mudanças, pois a visão sistêmica busca uma compreensão de como o empreendimento vai se desenvolvendo de acordo com as funções que são desempenhadas por cada departamento e nesta situação aplicam-se técnicas inovadoras que agregarão valores éticos como o reconhecimento dos colaboradores, que terão posições estabelecidas.

Maximiano (2006, p. 309), fundamenta que “o próprio enfoque sistêmico é um sistema de ideias”. Então, o gestor de uma organização além de obter uma visão do comportamento dos colaboradores, analisa as opiniões e sugestões em um ambiente de resoluções de conflitos ou mudanças estratégicas dos departamentos, assim a abordagem sistêmica torna-se para a gestão uma rede de comunicação favorecendo assim a aplicação e desempenho das tarefas executadas.

Para uma melhor concepção da abordagem sistêmica, autores como Chiavenato (2009) visualizam uma teoria que consiste em conceitos favoráveis para ideias inovadoras, que permitem a gestores e colaboradores a superação de desafios complexos e a integração em um ambiente saudável e recompensador. Esse ambiente, que contribui para uma boa recompensa, surge das novas habilidades que os novos gestores utilizam para serem mais profissionais, tornando-se reconhecedores do comportamento humano dentro e fora da organização, buscando assim tendências e ideias que não só os favorecem em curto prazo como em longo prazo e, consequentemente adquirem novos conhecimentos e técnicas.

Chiavenato (2009a) ressalta ainda que a teoria de sistema permite uma visão mais complexa da organização e fazendo uma análise detalhada de cada departamento enfatizando-as:

> 1) Uma abordagem tanto analítica como sintética de uma organização em seu complexo e dinâmico ambiente;
> 2) Uma abordagem das partes como subsistemas e seus relacionamentos em uma supra-sistema;
> 3) A consideração dos aspectos sinergíticos do sistema total;
> 4) A consideração dos indivíduos, da dinâmica dos pequenos grupos e dos fenômenos dos grandes grupos;
> 5) A consideração de todos os aspectos acima, dentro das restrições de um sistema ambiental externo (CHIAVENATO, 2009a, p. 5).

A organização que atua com uma abordagem sistêmica deverá analisar cada departamento, se restringindo a algo que poderá favorecer seu desenvolvimento, com a possibilidade de divisões que propiciem que se chegue a um entendimento eficaz, enfatizando a necessidade de auditores para examinar todos os pontos de vista que a organização oferece, partindo de assuntos que não tenham muita importância, como aos que se referem aos grupos dinâmicos, comportamentos que envolvem as ações, atitudes e até as ideias propostas para melhorar o ambiente, como uma possível análise detalhada do que acontece tanto dentro como fora da empresa, fator esse que apresenta certa complexidade. Essa abordagem permite às pessoas que analisem e façam resumos específicos em relação à organização, prevejam se existirá aproximação e espontaneidade entre gestores e colaboradores.

A abordagem sistêmica amplia os níveis administrativos satisfazendo e oferecendo estímulos aos empregados no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho e à cooperação entre as equipes, valorizando assim, os fatores humanos, organizacionais e sociais. Para melhor compreensão da abordagem sistêmica dentro de uma organização Davis; Newstron (2004, p. 16) comenta que "é aplicado como o enfoque sistêmico, ele cria um sistema de recompensa tripla no qual os objetivos humanos, organizacionais e sociais são colimados". Este sistema visa aos objetivos que a organização pretende alcançar, sempre em busca de adaptar o ambiente para os colaboradores e a sociedade em si. Então, a empresa reconhece os serviços e procura oferecer oportunidades de aprimoramento para os seus liderados como as partes interessadas.

Entende-se que a partir dessa abordagem o gestor, para atuar na gestão, deve conhecer e adotar várias maneiras de comportamento que possam contribuir para a sua prática. Assim, a recompensa tripla atua como força motivacional entre gestores e colaboradores (stakeholders), facilitando o desenvolvimento organizacional.

3 A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O gestor deve sempre observar na organização uma necessidade contínua de crescimento e procurar aperfeiçoar os seus colaboradores de forma eficaz com o objetivo de acelerar o desenvolvimento organizacional, levando em conta todas as boas características de seus colaboradores para uma melhor adaptação e socialização dos mesmos.

A tendência hoje, em relação à socialização no ambiente organizacional, está baseada em princípios, valores e ética de cada colaborador, cabendo à organização saber separar ou aceitar tais princípios, valores e ética de forma que não contradiga a sua cultura. Daí surge à importância do papel do gestor em correlacionar e procurar estabelecer técnicas e métodos que proporcionem mudanças que não sejam impactantes para os seus funcionários nem para a própria organização. Em decorrência dos avanços tecnológicos, a organização tornar-se-á cada vez mais frágil se não dispuser de um gestor com capacidade de lidar com as mudanças, além de correr o risco dos colaboradores rejeitarem-nas. Assim, o papel do gestor é estabilizar e tornar claro a importância da mudança organizacional.

Gil (2011) coloca a gestão de pessoas, como função gerencial que abrange todo um ambiente, onde o comportamento dos colaboradores e os objetivos almejados, sendo estes, pessoal, social ou profissional, permitem um relacionamento que favoreça o ambiente de trabalho, onde todos possam superar suas dificuldades com uma significativa melhoria na qualidade das ações pela busca de objetivos comuns.

Assim surge o desafio de a empresa mergulhar no processo decisório com mudanças que poderão ser bem sucedidas, desta forma Junqueira e Bichuetti (2010, p. 60) identificam cinco fatores comuns que objetivam uma mudança duradoura e com o sucesso desejado pela a organização:

> 1) Visão da mudança: a cúpula deve liderar desenvolvimento da visão, ou seja, aonde quer chegar com o processo de mudança. Em alguns casos, a visão inicial pode ser ainda preliminar e deve ser desenvolvida ou ajustada ao longo do processo;
> 2) Abordagem simples com mudança gradual da cultura: embora as mudanças sejam geralmente de natureza complexa, as metodologias utilizadas para conduzir o processo de mudança não necessitam sê-lo. Quanto mais simples e capazes de serem absorvidas pelas equipes, mais eficazes serão para o sucesso da implementação e da mudança da cultura empresarial;
> 3) Envolvimento adequado das equipes: Nenhum processo de mudança tem sucesso sem o envolvimento e comprometimento das equipes de gestores e, através delas, dos colaboradores da empresa. Evidentemente, haverá maior grau de envolvimento nos níveis hierárquicos mais altos ou em áreas funcionais-chave para o processo de mudança;
> 4) Comunicação objetiva a todos os níveis da organização: a comunicação deve se dar através de diversas frentes e meios, mostrando-se fundamental ao envolvimento dos níveis de média gerência e operacionais. Comunicação presencial é fundamental, podendo ser suportada por tecnologia de informação ou por outros meios.
> 5) Tempo para amadurecimento e absorção da mudança: toda organização requer tempo para amadurecer e absorver mudanças. Porém, deve-se tomar cuidado para não "cozinhar" as mudanças com o passar do tempo.

O autor acima relata que é fundamental o gestor buscar informações que se adequem às necessidades de sua equipe de maneira que estas não agridam o desenvolvimento organizacional, transformando o sistema aplicado em uma recompensa para melhorar as habilidades e o desempenho dos colaboradores. Portanto, com essa visão de mudança, assegura que o gestor ao aplicá-la no ambiente interno deve constantemente alterar ou/e desenvolvê-la até chegar ao processo aceitável e desejável por todos, sempre procurando abordar projetos simples para que sua equipe absorva com clareza, sem danificar o andamento do projeto de implementação e a cultura em si da organização. Ademais, o gestor deve procurar envolver sua equipe em todas as etapas do processo de mudança, planejando estratégicas com finalidade de obter uma comunicação favorável em diversos meios visando a relevância de um relacionamento presencial do gestor e colaborador.

Van Maanem (apud SILVA, et al, 2013) fundamenta que a socialização é o ponto inicial [...] para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores [...]. O referido autor aponta que a partir da socialização a organização obterá resultados satisfatórios quanto à adequação de sua cultura e de seus colaboradores a possíveis mudanças que surgirão e assim os gestores terão agilidade para manusear os processos que a empresa oferece, com o papel de preparar os seus colaboradores para a socialização e aceitação da cultura da empresa.

Entretanto, com o decorrer do tempo de implementação deve-se ter cuidado para que a equipe não relaxe, assim o gestor entra como modificador flexível que procura sempre renovar o programa para que sua equipe aceite sem nenhuma rejeição.

O desejo de toda organização é buscar tendência de acordo com as exigências do mercado. Nesse caso, o gestor procura compreender os métodos de adaptação tanto dos iniciantes quanto dos indivíduos que estão em certo tempo dentro da organização e que se encontram desmotivados devido à consistência de elementos desfavoráveis ao ambiente, como por exemplo: a falta de reconhecimento, rotinas repetitivas, excesso de tarefas etc., que provocam o desinteresse dos funcionários.

Deste modo, a transmissão do processo de socialização que o gestor transparece com clareza dentro e fora da organização seria como mão dupla (socializado ou socializador) onde os funcionários poderiam avançar proativamente na busca por desempenhar técnicas para melhores adaptações no ambiente de trabalho, tendo este o papel de fundamentar as relações e procurar facilitar as novas informações com o compromisso de unir os objetivos de todos.

Para a compreensão deste modelo de gestão participativa Fischer, et al (2007 p. 163, grifo do autor) complementa que:

> O *modelo de gestão*, por sua vez, deve proporcionar condições de decisão compartilhada e de ação focada no resultado final e otimizadora da utilização dos recursos [...] tende a produzir um feito de "socialização" das informações, atribuições e responsabilidades que pode redundar na redistribuição do poder organizacional.

Neste aspecto o autor fundamenta que os resultados são eficazes quando as tomadas de decisões são compartilhas e não deixam de lado os objetivos que a organização pretende alcançar. Nesse mesmo modelo identifica-se que a gestão além de compartilhar e sugerir aos colaboradores a integração de colocar ideias e opiniões, o gestor procura sempre utilizar todas as informações com o propósito de melhorar as execuções nas atividades. Portanto, ressalta-se que este aperfeiçoamento proporciona constantes modelações para transparecer e centralizar o resultado final de socialização e modernização da estrutura organizacional.

Galeman (2010, p. 72) apresenta a importância da inteligência emocional, onde esta relaciona quatro capacidades fundamentais, entretanto, uma delas contextualiza a autogestão que vem a contribuir no desempenho organizacional, portanto, são apresentadas seis características:

- Autocontrole – capacidade de manter emoções e impulsos destrutivos sob controle.
- Transparência – agir reiteradamente com honestidade e integridade.
- Responsabilidade – capacidade de gerenciar a si mesmo e suas responsabilidades.
- Adaptabilidade – capacidade de se ajustar a novas situações e superar obstáculos.
- Superação – motivação para satisfazer um padrão interno de excelência.
- Iniciativa – prontidão para aproveitar oportunidades.

A autogestão referida pelo autor acomoda ao gestor uma capacidade de controlar as emoções que vêm a destruir sua forma de gerenciar as pessoas, desenvolvendo habilidades constantemente que transpareçam as informações através da responsabilidade de ajustar as mudanças, desempenhando assim técnicas de incentivo que estimulem os colaboradores a permanecerem na conquista de novas oportunidades que o mercado oferece. Deste modo, a inteligência emocional do gestor sinaliza a confiança diante de situações conflituosas dentro da organização que envolve o processo de amoldar cada característica em cada situação.

Portanto, entende-se que, essas características vêm a contribuir na capacidade de gerenciar competências de si mesmo e de seus colaboradores, com a possibilidade de implementar técnicas e métodos que proporcionem uma boa socialização de ambas as partes.

3.1 Estilos de Gestão

O gestor necessita separar cuidadosamente as situações conflituosas e resolver os problemas da melhor forma possível, fazendo com que os contornos de melhorias mesmo sendo de pequeno porte possam causar impactos surpreendentes para a organização e transformem-se em aspectos que possa atrair o interesse de todos e colaborem para o desenvolvimento da organização frente às exigências do mercado socioeconômico.

A estrutura organizacional é outro aspecto relevante para tornar o ambiente estável e diligente. Para tanto, a teoria comportamental disponibiliza diversas maneiras de como administrar e onde os estilos de gestão poderão afetar o comportamento das pessoas, sejam estes resultados negativos ou positivos.

Deste modo, os modelos de gestão possuem profundas raízes históricas, desde a explosão das indústrias e fábricas na Inglaterra que se estenderam até hoje e onde estudiosos empenharam-se em melhorar as situações vividas dentro das empresas. Essas situações eram constrangedoras para os colaboradores, pois na época os funcionários trabalhavam brutalmente sem haver interação nem convivência com a equipe.

Diante desses aspectos, os administradores, precisavam tomar posições favoráveis para o desenvolvimento organizacional através dos empregados, assim os desempenhos passaram a ser avaliados de acordo com todas as atitudes e ações dos mesmos.

Existem teorias, que se baseiam em situações vivenciadas dentro das organizações, como a de Chiavenato (2003 p. 336) que descreve: os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano na organização. Para o autor o estilo de administração parte da certeza que os gestores têm a

respeito do comportamento de seus colaboradores, assim, a gestão poderá procurar desenvolver vários estilos e escolher o mais aceitável para a organização, levando em consideração a cultura organizacional e até mesmo costumes e valores dos colaboradores.

De acordo com os princípios de Administração existem teorias que buscam resultados satisfatórios não somente para a organização em si, mas para todos os *stakeholders*, pois os comportamentos dos funcionários influenciam no rendimento da própria organização.

Para melhor entendimento em relação aos estilos dos administradores destacam-se, as teorias X e Y de McGregor (*apud* CHIAVENATO, 2009) que focaliza os dois lados do mercado. A Teoria X, segundo McGregor é desenvolvida pelos gestores que não valorizam as pessoas, estes se impõem e controlam as situações com o desenvolvimento de papéis rígidos e nas execuções das atividades os colaboradores não poderão sugerir melhorias ou optar por inovações. Portanto, trata-se de uma teoria sem o compartilhamento nas decisões tomadas e tão quanto nas sugestões e opiniões.

Já a Teoria Y tem outra visão que atua sem preconceitos na modificação das situações para o alcance de resultados satisfatórios e que ao mesmo tempo tornam-se gratificantes para toda a organização, que consequentemente ganha espaço no mercado com o compromisso e a responsabilidade de todos. Reforçando o conceito da Teoria Y, Chiavenato (2003, p. 338) enfatiza que:

> - As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes ás necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência negativa em outras empresas.
> - As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole, a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço em alcançar os objetivos empresariais.
> - A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresárias é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Na vida moderna, as potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas.

O autor foca no fato de que as capacidades das pessoas não são inerentes, nem permanecem na inércia e que muito se mantém em posições as necessidades da organização, tornando os resultados negativos como experiências profissionais ou pessoais. Na teoria Y os indivíduos desenvolvem potenciais que aderem à cultura da organização e sentem-se motivados nos aspectos que envolvem suas responsabilidades e dedicações ao executar suas habilidades e autocontrole em suas atividades. Desta forma, a organização procura desempenhar papéis importantes em compartilhamento com os funcionários objetivando

direcioná-los nos mais variados momentos em que o mercado competitivo oferece à organização.

Diante do exposto, observa-se que a Teoria Y utiliza um estilo participativo, onde o gestor procura as melhores formas de coordenar e motivar sua equipe com responsabilidade encorajando-os com sistemas abertos.

4 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Durante anos, os termos ‘‘administrar’’ e ‘‘coordenar’’ organizações, trouxeram expectativas de inovações e melhorias para todo um conjunto sendo estes líderes ou liderados. Autores enfatizam não só as políticas como as estratégias organizacionais, gerindo assim novas melhorias e alianças no mercado da tecnologia.

A definição de como o gestor necessita de adaptações em suas atividades que poderão tornar-se suficientes vem da liderança participativa que envolve os seus colaboradores e as partes interessada (*stakeholders*). Neste aspecto, Davis; Newstron (2004, p. 161) relatam em seu livro a seguinte informação sobre lideres participativos:

> Descentralizam a autoridade. As decisões participativas não são unilaterais, como no caso do estilo autocrata, pois elas saem da consulta aos subordinados, bem como de sua participação. O líder e seus subordinados atuam como uma unidade social (...) Os empregados são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas idéias bem como a fazer sugestões. A tendência geral é no sentido de ampliar o uso das práticas participativas, pois elas são consistentes com os modelos de apoio e colegiado do comportamento organizacional.

Segundo o referido autor, os líderes participativos dividem as decisões e estas não são situadas de um único lado, sempre existe a procura pela participação de todos os funcionários para chegarem a uma decisão objetivando um foco na socialização do gestor com os colaboradores, tendo uma integração e ao mesmo tempo sendo informados sobre as situações em que a empresa está passando. O líder nesse caso pode agir na coligação para apoiar os colaboradores a sugerir ideias e opiniões, onde a gestão participativa amplia em todos os sentidos a compreensão do comportamento organizacional.

Destaca-se, portanto, a complexidade de métodos diferenciados para uma ação principal e os objetivos da organização e de seus colaboradores. Fazendo com que a participação favoreça situações positivas que possam repassar espontaneidade e autoconfiança para o gestor. Assim, gradativamente aumentará a capacidade de iniciar um processo proativo de saltos resultantes de melhores conquistas profissionais e pessoais. Desse modo, surge todo um processo para influenciar e lidar com os subordinados em um ambiente organizacional. Nesse contexto, Hollander (apud BERGAMINI, 1994) afirma que:

> O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organizações ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Neste sentido, Hollander (1994) ressalta que o surgimento da liderança tem o envolvimento da preponderância em ambos os sentidos, onde ativa uma orientação que

objetiva em conhecimentos diretos em conjunto de pessoas. Assim, compreende-se que a liderança não se concentra em uma única pessoa como, por exemplo, o líder, mas que exige a dedicação de outras pessoas que possam colaborar para obtenção de um ambiente saudável.

Como isso, tudo envolve dimensões que compõem o ambiente, então um líder para transmitir confiança aos liderados precisa de uma equipe que obtenha estímulos para trabalharem juntos, que acreditam na liberdade, na criatividade e sabendo diversificar nos diferentes métodos relacionados à competência essencial de todos os indivíduos.

Nessa perspectiva, Deluiz (apud ROCHA-PINTO et al., 2007, p. 39) destaca que a seriedade da competência de que o gestor deverá atuar de forma bem centrada aperfeiçoando a resiliência surge:

> A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

O autor acima enfatiza que, a competência integra vários componentes para obtenção de resultados significantes, com isso a junção dos conhecimentos teóricos com os práticos objetiva, através da utilização de cada característica, que as pessoas manifestem suas ações. Desta forma, o autor destaca que, ao resolver uma situação problemática tanto os gestores quantos os colaboradores chegarão aos resultados, assim poderá ser definida a competência de cada um. Em função dos resultados as atitudes do profissional deverão facilitar uma boa interpretação perante as dificuldades que surgirem, focando em suas decisões e transformando-as em escolhas aceitáveis para a organização.

Nessa perspectiva, torna-se importante ressaltar os conceitos de liderança propostos por Chiavenato (2003 p. 122, grifo do autor):

> • *Liderança como um fenômeno de influência interpessoal* [...] exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.
> • *Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo*. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra.
> • *Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados* [...] é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.
> *Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação* [...] é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

O autor acima enfatiza que, o gestor líder tem um talento que modifica e desenvolve o poder de conduzir os seus colaboradores com a comunicação existindo relações objetivas e especificas, procurando diminuir as dúvidas de sua equipe e mostrando para o

grupo que cada um poderá aludir ideias independentemente de qual seja a situação.

Em decorrência de uma função a ligação do líder entre colaboradores ocorre através das necessidades existentes em uma situação definida que ocorre no dia a dia, assim exige a convivência compartilhada entre o líder e a equipe, onde este pode atuar nos mais variados segmentos com praticidade unindo o líder e sua equipe em diversas situações, efetuando preponderância em respeito às pessoas e/ou grupos.

A liderança gera a capacidade do líder, ser situado nas pessoas e com as pessoas. Deste modo, Hunter (2004, p. 105) afirma que: "Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir". São situações que todos exercem por meio de persuasão e não na autoridade.

Os lideres estão ligados pelo comportamento de seus subordinados transmitindo autoconfiança e credibilidade de escutar o colaborador, onde representa a maior produtividade no trabalho e uma competência de relacionar-se bem com todos. O líder planeja a melhor estratégia, uma estratégia que valoriza a autoestima de toda sua equipe, trabalhando virtudes, reduzindo a possibilidade de erros ao tomar decisões. Nesse contexto, Kelley (1999, p. 177) relata que:

> Para ser líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1 Quociente de conhecimento - respeitada qualificação e comprovado bom - senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2 Quociente de pessoas – habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntaria com você para alcançar o objetivo. 3 Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A colaboração de toda a equipe torna-se satisfatória devido à gestão do líder, assim os subordinados percebem-se valorizados e importantes para a organização. Todos os envolvidos se comportam de diversas formas, sendo sensíveis, com personalidades fortes ou fracas, características e habilidades diferentes. Por isso, o gestor precisa conhecer as ferramentas auxiliadoras nas tomadas de decisão em relação ao desempenho e habilidades técnicas que interagem com a equipe de trabalho.

É importante que os colaboradores observem as atitudes de seu líder e, com isso, analisem se o mesmo é carismático ou autocrático. O bom líder é uma pessoa que compartilha de todas as situações e entra em consenso quando necessário é aquele que ouve as sugestões e opiniões discutidas em reuniões e com um conjunto de informações faz a análise final da circunstância.

Nesse contexto, Maximiano (2006, p. 281) apresenta no seguinte trecho como o líder e as motivações dos liderados estão lado a lado:

> Líderes são os que, em um grupo ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido devidamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Observa-se que, em um grupo empresarial a convivência do líder com os subordinados (colaboradores) refletirá e disponibilizará a transparência do estado atual do estabelecimento, o que permitirá futuras aplicações de mecanismo estratégico que o comportamento organizacional exige de empresas que visam à qualidade de todos.

O referido autor procura transmitir que os líderes se tornam um espelho para os liderados, onde suas atitudes refletem nas ações e comportamentos dos colaboradores, portanto, suas decisões deverão ser claras. O líder como motivador deverá esquematizar sua estratégia com flexibilidade, procurando sustentar sua autoridade sem constrangimento para que os subordinados possam se desenvolver eficazmente, atuando, portanto, de uma maneira que sua estratégia possa abranger o trabalho em equipe, com estímulos que façam com que os liderados cooperem e compartilhem suas opiniões, visando à busca dos objetivos pessoais e dos objetivos da própria organização.

As empresas necessitam de uma ampla visão do papel a ser desenvolvido pelo gestor. Assim, Drucker (apud MACÊDO et al. 2007, p. 46 grifo do autor) destaca que:

> Deve ser responsável pelo seu próprio trabalho; deve administrar-se por objetivos e autocontrole; deve tornar-se responsável pelo constante aperfeiçoamento de toda a operação (o que os japoneses chamam de “aprendizado contínuo”); deve partilhar da responsabilidade de resolver e estabelecer metas e objetivos da organização; e deve participar das decisões da empresa.

O autor acima afirma que a gestão de um líder exige a responsabilidade de liderar os colaboradores com clareza, portanto, surge à relevância de trabalhar em equipe e de saber expressarem-se bem, assim as rotinas do gestor líder deverá repassar a autoconfiança e credibilidade aos seus subordinados objetivando a melhoria contínua, ou seja, transformando as dificuldades existentes no ambiente interno em oportunidades para que toda sua equipe seja favorecida e o trabalho seja executado de maneira satisfatória.

4.1 Tipos de estilos de Liderança

A abordagem dos estilos de liderança transcreve-se na atitude dos líderes, pois é através do seu comportamento que se conhece sua maneira de liderar. Embora, possa haver igualdade entre os conceitos, são diferenciados nas ferramentas.

Para Chiavenato (2003, p. 124, grifo do autor) “a teoria mais conhecida refere-se a

três estilos de liderança: autoritário, liberal e democrática".

> 1. *Liderança Autocrática*. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade (...) O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder;
> 2. *Liderança Liberal*. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum (...) as tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho;
> 3. *Liderança democrática*. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais.

Esses estilos proporcionam a base de como o líder se comporta em relação aos subordinados, observa-se que, o estilo autoritário refere-se aos métodos colocados pelo chefe. Os mesmos tinham como convicção que os trabalhos desenvolvidos só seriam bem implantados apenas com sua presença no departamento. Os colaboradores devem seguir todas as regras sem questionamento sobre determinada posição, mesmo que o líder possa estar equivocado, mas por obrigação e pela necessidade de trabalhar não questionavam ou opinavam por quaisquer ideias.

Já a Liderança liberal destaca que os subordinados tomem decisões por conta própria e que só haverá uma intervenção por parte do líder se surgirem situações que os funcionários não souberem resolver.

O estilo democrata procura melhorar uma boa gestão onde o líder e os liderados estão lado a lado para que tomem melhores decisões a fim de buscarem bons resultados através do processo que visualiza o equilíbrio e o ponto desejado para a aplicação necessária das opiniões estratégicas grupais.

Neste contexto, a observação em estilos cabe apenas onde à equipe e o líder estão posicionados em uma determinada situação que necessite de trabalhos em equipe ou não, objetivando sempre o bem estar de todos, procurando estratégias que motivem a cada ação desejada. Portanto, de acordo com o referido autor os estilos de gestão podem subsistir nas três formas supracitadas, porém, o gestor deverá atuar como base e não diretamente no que diz respeito aos estilos. A organização precisa de um gestor que atue como líder motivador, respeitador das opiniões, flexível aos acontecimentos de conflitos que houver e que procure sempre uma boa técnica que faça com que os seus colaboradores procurem desenvolver suas habilidades sem desânimo.

4.2 Gestores estimulam os colaboradores com liderança estratégica

Toda organização é coagida a se adaptar devido à constante modernização, existindo forças estratégicas de interação e competição no ambiente interno e externo, assim, o cenário configura-se impactante para o empreendimento que tenta resistir à mudança.

No século XXI existem muitas organizações que procuram compreender o mercado e que se encontram no mesmo nível de resultados positivos de grandes multinacionais, assim a competitividade aumenta e o crescimento socioeconômico desenvolve estratégias resultantes que facilitam a melhor gestão de caráter proativo nas decisões organizacionais.

Neste sentido, torna-se relevante que o gestor procure melhorar suas atitudes e referências para tomar decisões. McAfee e Brynjolfsson (2012, p. 41) enfatizam que: "as decisões tomadas com base em dados são simplesmente melhores - e ponto. O fenômeno do "*big* data" permite aos gestores decidir com base em evidência e não na intuição. Por este motivo a novidade tem o potencial de revolucionar a gestão".

O pensamento acima disponibiliza situações em que a organização ao tomar uma decisão deverá obter dados significantes para chegar a um resultado, assim, as decisões terão maior probabilidade de sucesso. Ressalta-se ainda que, quando o decisor for atuar necessita de informações concretas para atingir níveis importantes que vão de acordo com as metas mencionadas no inicio de cada programa de incentivo. Com isso, a vantagem competitiva tornar-se-á uma estratégia para o gestor quando este executar e planejar junto à sua equipe. Então, a estratégia empresarial conquista todo o ambiente interno e externo com liderança, formulando e programando as novas decisões.

Hitt et al (2008) afirmam que a estratégia abrange um conjunto no qual viabiliza desafios que são colocados pelo mercado competitivo e evolutivo, destacando a administração estratégica de pessoas como base para desempenhar e fortalecer as mudanças organizacionais que de tal modo, focalizam no capital intelectual e trabalham juntas, objetivando que os obstáculos causem menos estragos nas mudanças estruturais, pessoais ou até organizacionais. Portanto, lideres enfocam em conceitos inovadores sobre estratégias, como planejamento de competências e contribuição de diferentes expressões de habilidades/técnicas para obtenção de melhorias tanto dentro da organização quanto na sociedade.

Anthony et al (1996, apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 38) ratificam que existem características da administração estratégica de recursos humanos que modificam e estimulam um ambiente organizacional como:

> • Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
> • Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
> • Apresenta foco no longo prazo;
> • Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
> • Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
> • Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

O referido autor afirma ainda que, o gestor ao conhecer as mudanças externas agirá para que sua estratégia cause menos conflitos, pois ao detalhar adquire informações para uma boa competitividade e participação ativa no mercado econômico, com implantações em longo prazo e sem deixar de valorizar todas as pessoas que fazem parte de sua equipe, buscando aplicar todos os tipos de estratégias, tanto corporativas como também funcionais. Deste modo, o gestor proporciona estratégias que beneficiam a sociedade e até os próprios funcionários da organização, tendo assim, a capacidade de influenciar e conhecer os impactos antecipados transformando as barreiras em oportunidades de sucesso.

A liderança estratégia para A. Hitt et al (2008, p. 343) é definida como: "a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégias sempre que necessário". Fundamenta que a liderança estratégica é da mesma forma que o gestor cria um âmbito de precipitar as tendências para modificações que valorizem sua equipe, percebendo que existe a necessidade de mudanças em seu comportamento em relação a sua equipe, nas atitudes, nas tomadas de decisões e sustentando a aptidão para várias coisas ou aplicações de diferentes maneiras para melhorar o clima organizacional e persuadir os indivíduos a avançar em um progresso que favorece toda a organização sempre que existir a necessidade de mudança estratégica.

A gestão estratégica visa a estimular toda a equipe em curto e longo prazo, proporcionando uma inter-relação de todos os colaboradores, assim, torna-se importante ressaltar que o gestor dispõe da flexibilidade para poder estabilizar a interligação de cada departamento na busca constante de modificações, sempre desenvolvendo atividades que abrangem todos os aspectos e a aceitação de mudar invariavelmente para poder acelerar os rendimentos, sejam eles profissionais e/ou pessoais.

Desta, forma os desafios vão surgindo e para melhor compreensão McAfee e Brynjolfsson (2012, p. 41) apontam que:

> Os desafios para a gestão, no entanto, são concretíssimos. A cúpula da empresa precisa abraçar a tomada de decisões baseada em evidências. É preciso contratar cientistas de dados – gente capaz de detectar padrões em dados e convertê-los em informação útil para a empresa. E a organização inteira precisa formular seu conceito de "critério".

Segundo o autor acima, os desafios estão surgindo e a gestão em si atua como o alicerce principal nas tomadas de decisões, assim o tomador de decisão baseia-se nos fatos com a certeza de ter o resultado esperado. Desta forma, se não houver pessoa capacitada em análise de dados para melhorar a compreensão nas mudanças que o cenário competitivo oferece no decorrer do dia a dia, os resultados serão inválidos aos objetivos que a organização pretende. Essa avaliação contribui para que o gestor visualize e planeje o processo decisório antecipadamente com a visão ampla das mudanças do mercado que poderão ser aplicadas nas futuras decisões da empresa.

As dimensões decorrentes das consequências contextualizam em um denominador comum o processo sistêmico, a fim de concentrar e organizar diferentes formas estratégicas na qual o gestor idealiza metodologias e abordagens básicas que são identificadas como processo dinâmico e produtivo. O gestor proporciona vínculos substanciais, que mesmo com as mudanças necessárias, a sua autoconfiança flexível provoca escolhas favoráveis ao ambiente organizacional obtendo o controle e o comprometimento com toda sua equipe.

A organização depende de todo um processo evolutivo dentro e fora, pois as ações que estão acontecendo frequentemente no ambiente socioeconômico afetam a estrutura organizacional. Mas, tudo isso se torna menos turbulento com a aceitação de melhorias contínuas e em conjunto, pois o trabalho em equipe é um meio estratégico e dinâmico para que o líder possa controlar a equipe sem constrangimento e regressão da própria.

Neste aspecto, o corpo funcional contribui para o funcionamento, tornando o clima organizacional estável e favorável para uma construção ativa nas execuções de atividades da empresa em si. Assim, o clima organizacional traduz melhores adaptações para a obtenção de um ambiente saudável, onde todos possam sair ganhando, sendo reconhecidos pelas suas habilidades e atraindo respeito por parte de todos, sem agredir os seus concorrentes e com uma competição limpa sem a desconsideração.

5 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: conceitos e definições

Sabe-se que são muitas as teorias sobre a motivação das pessoas no trabalho e com isso percebe a sua complexidade, e depois de muitos estudos sobre a mesma passa ter um entendimento no que pode motivar o ser humano na organização ou no ambiente de trabalho. Na concepção de Araújo; Garcia (2009, p. 53, grifo do autor) afirma que "**Motivação,** ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento organismo humano".

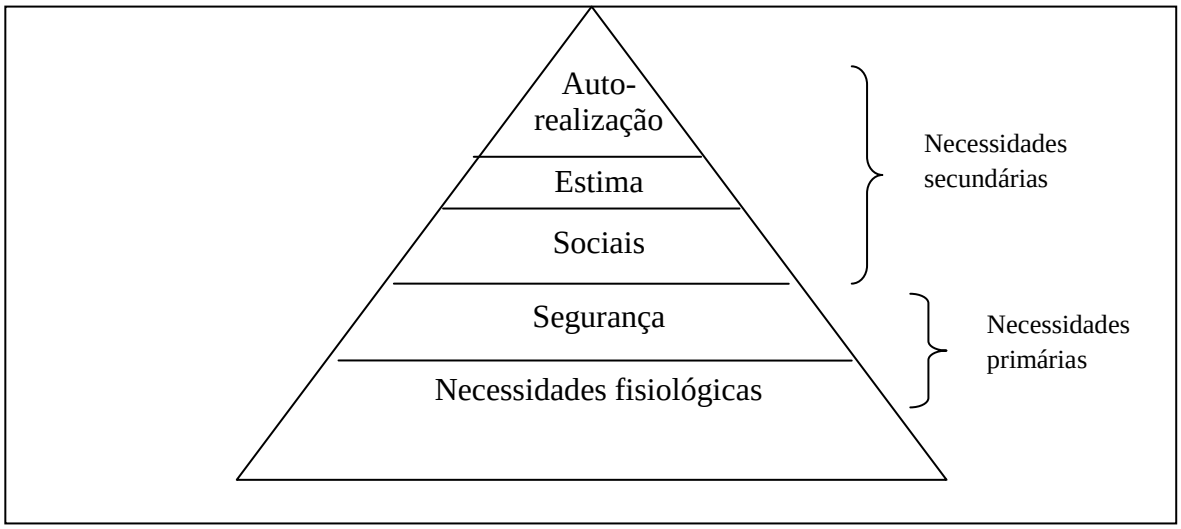
Desta forma, a motivação atua em um ambiente organizacional para multiplicar o desenvolvimento econômico, mas principalmente o capital intelectual, objetivando uma boa interação do gestor com o colaborador, assim mostra que a intensidade de como os comportamentos dos colaboradores está sendo avaliados e colocados em praticas.

Mediante toda a uma complexidade de transformações sobre o comportamento do ser humano e sua inter - relação, a motivação é uma fonte somatória para desempenhar papeis motivacionais ao meio empresarial. Assim a importância motivação dentro do ambiente, focaliza a interação de todos em cada situação como, por exemplo, nas execuções das atividades, nos relacionamentos entre gestor e colaborador e vice e versa.

Segundo Maximiano (2006, p. 252) desponta que a motivação é sinônimo da relação de causa, é efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Como isso, Abraham Maslow (apud Chiavenato 2009) apresentou uma teoria para explicar as razões da motivação, onde as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades do nível baixo chamadas de necessidades primarias, enquanto do nível mais alto e sofisticadas as necessidades secundarias.

Figura – 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: (CHIAVENATO, 2009).

- Necessidades primarias, que são as fisiológicas referentes à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sono, sede, sexo. E são as mais básicas da hierarquia. As de segurança estão relacionadas á necessidade de proteção contra alguma ameaça, ou perigo real ou imaginário. Exemplo: salário, casa própria, saúde, emprego.
- Necessidades secundarias, são as sociais estima e auto realização, estas estão no topo da hierarquia. As sociais falam da necessidade de participação, associação, de pertencer a um grupo. Necessidade de estima relaciona-se, desejo de ser reconhecido, prestigio, status. Necessidade de auto realização, mais elevada diz respeito á realização do próprio potencial e desenvolver como criatura humana por toda a vida.

No entanto em sua teoria Maslow, colocou que, cada ser humano tem uma necessidade a ser atendida e cada passo que consegue satisfazer cada uma delas desde as necessidades básicas, onde quando as mesmas são supridas pelo o individuo que apresenta necessidades que possa lhe trazer algum reconhecimento, gratificação, tornado esse um dos motivos para suprir a necessidade de auto realização.

A motivação pode esta relacionada com a força de vontade, com a garra que cada pessoa tem dentro de si, basta ter um motivo, e logo conseguirá aos poucos e com persistência superar os obstáculos e conseguir se concentrar em seus objetivos.

Diante desse entendimento Gil (2011, p. 202) ressalta que,

> A motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivação próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

No entanto cada pessoa tem um modo de ser, de agir e quando se fala de motivação não é diferente, pois, na maioria das vezes acontece que quando se quer satisfazer uma necessidade, não precisa ter alguém para motivar, os motivos já estão dentro de si mesmo às vezes essa motivação passar a contagiar quem estar por perto, podendo assim, sentir essa energia motivadora.

Neste contexto observa-se o quanto é importante à motivação, e como a mesma está inserida dentro da organização e a necessidade de saber quais os fatores que contribuem para a execução no processo produtivo de cada colaborador, colocando condições para que os mesmo trabalhem motivados dando oportunidade para que possam se expressar, participar efetivamente das equipes, isso é uma das formas de ter uma visão sobre motivação. Para Levy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2005, p.146, grifo do autor), relata que:

> "A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto de situação que quer dizer, o individuo (suas característica e experiência) o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos bem como o clima que lhe é próprio".

É bom lembrar que a motivação mesmo sendo complexa, é necessária numa equipe de trabalho, pois a partir da mesma o colaborador se sente estimulado a desenvolver suas competências e habilidades, favorecendo o mesmo a produzir mais e melhor, atuando em seu ambiente de trabalho com vontade e satisfação de estar ajudando a si próprio e a organização com intuito de atingir metas desejadas. Porém cada sujeito tem um motivo, que gera um comportamento e conduta para alcançar determinado objetivo, através de seu desempenho.

A motivação leva a pessoa para uma direção onde se dispõe a realizar suas tarefas, pelo fato de ser recompensado, o desempenho de cada um é importante para aumento da produtividade e qualidade nos serviços, buscando sempre alcançar suas metas pessoais e de interesse da empresa.

Uma organização precisa de recursos pra que funcione entre os quais o recurso humano é indispensável. Todos os demais recursos sem a presença do capital humano não tem como funcionar, portanto as pessoas devem estar totalmente envolvidas e interessadas no trabalho e para isso as organizações precisam dar condições para que as pessoas satisfaçam seus anseios próprios.

Conforme McClelland (apud BOWDITCH, 2004, p. 42, grifo do autor) identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem:

> Necessidades por *realização, poder e afiliação.* Sua teoria propõe que cada um de nós terá, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder e afiliação, e que a força de cada necessidade especifica (e a sua influência no nosso comportamento) variará de acordo com a situação.

De acordo com autor as pessoas desenvolvem suas tarefas conforme com suas necessidades quando tem algo em vista pra ser realizada, seu desempenho e seu esforço em fazer suas tarefas se tornam como uma auto realização profissional desde o momento que é recompensado. Portanto Chiavenato, (2009, p. 51) ressalta que:

> [...] A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio no organismo causando um estudo de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

É preciso que o colaborador trabalhe com eficiência e satisfação, com o máximo de produção e o mínimo de desperdícios. Para isso deve-se oferecer condições, motivos que impulsionem em suas tarefas, a pessoa precisa sentir-se valorizada pelo conhecimento da sua capacidade profissional e pelos resultados obtidos com seu esforço. Inclui pertencer a um grupo e sentir-se integrado, interagindo em equipe e comprometido com os objetivos comuns à motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta nos desejos, necessidades ou vontades.

5.1 Teoria dos dois fatores

Durante a década de 50 Frederick Herzberg, ressaltou a importância da motivação no trabalho. Onde desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores, Higiênicos e motivacionais.

> **a.** *Fatores higiênicos*: referem-se ás condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre direção e os empregados, os regulamentos internos as oportunidades existentes etc.
> **b.** *Fatores motivacionais*: refere-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (Chiavenato, 2009, p. 55 grifo do autor).

Em sua teoria Herzberg relaciona a insatisfação e satisfação no trabalho, ou seja, os fatores higiênicos são necessários para manter os funcionários em seu ambiente de trabalho, mesmo com recompensas salarial e possibilitando melhores condições não é suficiente para promover a satisfação. Por outro lado os fatores motivacionais estão ligados diretamente ao sentimento de reconhecimento e auto realização e através desde fatores os funcionários tem melhor desempenho e causa para satisfação no trabalho.

> A teoria dos dois fatores tem trazido duas contribuições duradouras para motivação no trabalho. Primeiro tem ajudado os gerentes a perceber que o dinheiro nem sempre é o motivador principal. Segundo, tem fomentado grande interesse na formulação de empregos para torná-los intrinsicamente satisfatório. (DUBRIN, 2006, p. 114).

As pessoas têm diferenciais, portanto é preciso saber mobiliza-las em suas atividades, e esses fatores estão ligados ao ser humano, na sua motivação e a necessidade de reconhecimento é importante na determinação da moral do trabalhador na sua produtividade e as condições físicas que lhe são oferecidas e estão incluídas no fator motivacional.

5.2 A Influência do líder motivador no desenvolvimento organizacional

O líder atua em uma organização para cativar os colaboradores, tornando-os motivados no ambiente organizacional, com isso Bergamini (2005, p. 129) fundamenta que:

> [...] O líder não motiva seus seguidores, mas se constitui peça – chave em não permitir que a motivação dos seguidores vá definhando até desaparecer definitivamente. Quando o seguidor sente que seu líder assume a figura de um parceiro, que junto com ele empreende o caminho até a sua auto-realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura.

Segundo o autor o líder é um somador para que os colaboradores possam trabalhar eficazmente na busca dos objetivos pessoais e profissionais, assumindo assim um papel significante para uma boa inter-relação.

Diante disso, França (2006, p 64) fundamenta "a Teoria do Caminho-Objetivo (House) tem a permissa de que o trabalho do líder é ajudar seguidores a atingir suas metas, fornecendo a direção e o apoio para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos do grupo".

Neste contexto, compreende-se que o comportamento do líder é fundamental para o sucesso de realização dos objetivos da equipe. E diante disso, para que aconteça de maneira satisfatória é necessário que o mesmo tenha atitudes relevantes que possam contribuir para desempenho coletivo. Nesse sentido França (2006, p 64) apresenta dois aspectos importantes como: "a tornar a necessidade de satisfação do seguidor contingencial ao desempenho eficaz; a fornecer treinamento, direção e recompensas necessárias ao desempenho eficaz".

Partindo desse pressuposto, o líder dar o suporte e qualifica o colaborador para atingir as metas organizacionais, sendo flexíveis em qualquer situação, onde o comportamento de ambos seja direcionado para o desempenho desejado.

6 COM A COMUNICAÇÃO RENASCEM LÍDERES COM NOVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO

6. 1 Relações Interpessoais

Uma organização para desempenhar papel evolutivo no comportamento humano e em seus lucros anuais, necessita que o gestor relacione-se e interaja de forma clara e precisa, oferecendo oportunidade de boa comunicação e valorizando o desempenho atingido pela a própria equipe.

Desta forma, os conflitos que vão surgindo poderão ser resolvidos mais rápidos e com menos riscos de erros/falhas. Assim, a inter-relação do gestor com os colaboradores serão consideradas profissionais, com a expressão de companheirismo voltada para o meio socioeconômico. Para classificar melhor a inclusão da inter-relação dentro de uma organização, Rocha (2008) enfatiza as relações interpessoais como um alicerce, onde afirma que:

> [...] relações interpessoais é fundamental, pois esse é o eixo existencial para que os indivíduos possam alcançar uma interação real e um rendimento efetivo, o ambiente de trabalho pode influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte influenciar nas relações interpessoais que por consequência poderá afetar o progresso e os resultados das empresas em todos os sentidos.

Ressalta-se, portanto, que as relações interpessoais desenvolvidas em uma organização contribuem para o andamento da mesma, assim o conjunto organizacional terá referências e progressos nos diversos sentidos, com um entendimento de que os colaboradores e gestores terão ambiente saudável e sustentável para integrar nas atividades em que o mercado competitivo disponibiliza.

Deste modo, o autor acima procura esclarecer que as relações interpessoais se tornam um fator principal que a organização em si desenvolva e seja bem sucedida no que diz respeito à valorização dos colaboradores, assim, as turbulências que surgirem não terão muito espaço, pois o trabalho em equipe progride profundamente para um projeto ou para a autoestima de todos.

Diante do exposto, entende-se que, relacionar-se bem com as pessoas e procurar interagir, tornará uma corrente fortemente capaz de sustentar alguns obstáculos que a competitividade proporciona no dia a dia sem falar na lucratividade que a organização poderá alcançar tanto em um bom entendimento dos funcionários como nos diversos resultados que surgirão. O autor destaca ainda que, a empresa não cresce sozinha, existem vários elementos

que resultam em um só objetivo e esse objetivo só será realizado com as relações interpessoais afetuosamente colocadas.

Depreende-se então que, a organização ganha e avança juntamente com o mercado em contexto que influi através da relação produtiva e da qualidade de vida no trabalho. Contudo, existirá um processo avaliativo para o desempenho da organização com a equipe, fazendo uma ponte de conhecimento e de experiência.

Complementando o exposto, Lacombe (2011, p. 287, grifo do autor) ressalta que para uma boa inter-relação a comunicação deverá estar lado a lado e afirma que:

> A comunicação é uma *mensagem* que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambas estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

Dentro de um contexto organizacional os passos dos indivíduos são observados e analisados por todos e a cada momento as mensagens são recebidas de acordo com as informações transmitidas, as pessoas envolvidas em uma organização recebem várias informações que poderão ser absolvidas corretamente ou não, sendo que na maioria dos casos, fluxos existentes da comunicação estão unidos nos fatores emocionais e/ou intelectuais.

Essa comunicação se transmitida com substância verdadeira contribuirá para um desenvolvimento grupal onde envolve toda a organização e resultará em um ambiente saudável. Observa-se que, o autor enfatiza a importância de uma boa comunicação, sendo de certa maneira degrau para o crescimento da organização, utilizando códigos que serão analisados e se forem bem interpretados chegarão imediatos e benéficos à equipe, mas se a informação for mal interpretada os colaboradores poderão rejeitar.

Deste modo, a organização utilizará o desafio estratégico focalizando as notificações e utilizará dinâmicas com visões que facilitem a comunicação e ao mesmo tempo possibilite o processo decisório do gestor, agindo como líder capaz de modelar certas situações.

Referindo-se a isso, O’Connor (2001, p. 77) assinala que:

> Líderes são realistas, são inspirados pelo que querem, mas também possuem um amplo controle do que está acontecendo em torno deles. Os líderes que não acompanham a realidade tornam-se idealistas. Estarão motivados, mas serão ineficientes para promover as mudanças desejadas, por não aceitarem o presente.

O líder focaliza na sua equipe não deixando a desejar acerca dos objetivos e metas de cada um, promove iniciativa de desenvolver habilidades e competências, sem agredir o espaço do próximo. Segundo o autor acima, o líder visualiza pontos relevantes para destacar a

credibilidade dos colaboradores fazendo um somatório das opiniões dos mesmos, assim, todos multiplicam os esforços e desenvolvem a autoestima.

O gestor concebe e desempenha uma gestão centralizada que sugere profundas modificações que tenham a capacidade de coordenar, mostrando que o líder para orientar sua equipe e relacionar-se bem deverá estar preparado para qualquer eventualidade, portanto, seria importante que houvesse a transparência de comunicar-se e visualizar o regime em que a organização terá a capacidade de mudar.

Reforçando ainda mais a necessidade de uma boa comunicação, Chiavenato (2009b, p. 61) afirma que:

> As pessoas não vivem isoladas, nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação. Comunicação é a transparência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra.”

Deste modo, o autor enfatiza que a comunicação em uma organização transparente estabiliza o ambiente. Saber se expressar é buscar excelência nas execuções das atividades e os empregados poderão obter a segurança e a perfeição nas execuções. Com isso, o meio estará claramente estável, através da transmissão e de uma boa interpretação.

Complementando o exposto acerca da relevância da comunicação Davis; Newstron (2004, p. 5) destaca que:

> O papel dos gerentes é crítico; eles devem, além de começar as comunicações, passá-las adiante e interpretá-las para os empregados. Assim como uma fotografia não pode ser mais nítida que o negativo a partir do qual ela foi impressa, os gerentes não podem transmitir uma mensagem mais claramente do que sua própria compreensão sobre ela. Eles necessitam de informações úteis e oportunas para tomar decisões acertadas. Dados inadequados ou insuficientes podem prejudicar toda uma área de trabalho, porque o alcance da influência gerencial é muito grande. Em outras palavras, as decisões gerenciais afetam muitas pessoas e muitas atividades.

O autor cita que o ideal seria a transmissão aberta e bem objetiva, fazendo com que a comunicação transpareça em duas vias, ou seja, um gestor seria o transmissor e o funcionário o receptor, assim, os colaboradores socializavam-se uns com os outros no mesmo departamento.

7 CARACTERIZAÇÃODO PERFIL ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A empresa UNI S/A - Lojas e departamento é um estabelecimento que surgiu em ambiente familiar, por meio de sociedade, sendo criada de acordo com os princípios e valores dos envolvidos. Vale destacar que, seus administradores enfrentaram certas dificuldades quanto à escolha da atual razão social.

A empresa UNI S/A - Lojas e departamentos atua no setor de vendas de produtos de atacado/varejo e serviços, com foco no atendimento ao cliente/consumidor por visar mais conquistas de fidelidade e preferência em seus produtos e serviços. Atualmente abrange a Região Norte e Nordeste, porém, há perspectivas de atuar em outras regiões do País.

Com as renovações tecnológicas, o crescimento econômico, o aprimoramento no conhecimento e a influência da Gestão de Pessoas, evidenciam-se nesta empresa a preocupação por adaptações em sua cultura, comportamento dos gestores, estrutura e até em questões socioeconômicas, pois nestes aspectos o perfil organizacional proporciona melhorias contínuas e uma qualidade de vida no trabalho que não só satisfazem os colaboradores como os próprios clientes/consumidores.

A organização em si exige uma complexidade de normas e regras, com interesses que se multiplicam a cada dia, de modos que, compreender os funcionários em contextos sociais e pessoais torna o ambiente saudável e inovador nas atitudes e ações da equipe.

7.1 Análise de dados

A pesquisa se deu devido à importância de relacionar situações que ocorrem dentro da organização, assim surgiu a necessidade de fazer um estudo bibliográfico e de campo com intuito de conhecer a vivência organizacional, assim, o mesmo caracterizou-se como pesquisa qualitativa descritiva, que busca compreender inter-relação do gestor com colaborador no meio organizacional.

De acordo com Vergara (2011 p 42):

> A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para análise da inter-relação do gestor e colaboradores, de acordo com o histórico da organização e a inovação que o mercado está exigindo, foi necessário à aplicação de questionários com 03 (três) gestores e 03 (três) colaboradores; com o objetivo de compreender

o compartilhamento no relacionamento do gestor versus colaboradores; compreendera existência de uma boa relação interna entre ambas as partes e assim visualizar métodos e técnicas do gestor, bem como, identificar habilidades e competências dos colaboradores; descrever a existência dos fatores motivacionais dos dois lados (gestor e colaborador) e verificar no ambiente a atuação do gestor, suas estratégias e preceitos ao lidar com os colaboradores, além de perceber se a comunicação está sendo desenvolvida em momentos onde o colaborador necessita manifestar-se.

Sobre a importância do questionário, Severino (2007, p. 125) afirma que, o questionário serve para:

> [...] levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objetivo e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos.

Os dados a seguir referem-se ao comportamento do gestor em relação aos colaboradores e vice-versa. Foi analisado o conhecimento do gestor, a sua forma de interpretar e administrara identificação de fatores que poderão comprometer a inter-relação entre ambos e os fatores motivacionais e os mesmos serão caracterizados como: Gestor 1, 2 e 3 e Colaborador 1, 2 e 3.

7.1.1 Análise do questionário aplicado aos gestores

Inicialmente, os gestores foram indagados sobre o que é liderança, obteve-se as seguintes respostas:

> **Gestor 1**: *É quando o gestor atua como influenciador para atingir os objetivos da empresa.*
> **Gestor 2:** *É uma capacidade que a pessoa tem de desempenhar ações e atitudes em uma equipe, assim chegando a uma conclusão de compreender o lado da equipe.*
> **Gestor 3***: É quando uma pessoa utiliza a orientação como fator de liderar para desenvolver cada ação dentro de um grupo.*

Diante dos posicionamentos acima nota-se que, para a maioria dos gestores a liderança é movida pelo caráter do líder, destacaram que o mesmo tem a capacidade de influenciar os seus colaboradores de acordo com os objetivos que a organização pretende alcançar e poderá compreender a existência do espírito de chefia, este notifica cada ação e atitude para atuar em uma boa liderança sempre reconhecendo que a liderança atua em um ambiente através da orientação que o gestor tem com os seus colaboradores.

A liderança poderá ser conceituada de diferentes formas, predominando a certeza de que os líderes devem saber liderar para atingirem resultados satisfatórios, assim de alguma

maneira chegarão a uma concepção concreta do que estão fazendo. Complementando o exposto sobre liderança Macêdo (2007, p. 109) conceitua-a como a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas.

Em seguida, os gestores foram questionados se existe uma boa comunicação entre eles e seus colaboradores?. Os mesmos responderam:

> **Gestor 1:** *Sim.*
> **Gestor 2:** *.Às vezes acontece bom diálogo diretamente.*
> **Gestor 3:***Creio que sim, pois não tenho problema com minha equipe em relação à comunicação***.**

De acordo com as falas acima, vê-se que existe uma boa vivência na comunicação, onde o diálogo é constante, existe a facilidade de expressão, os gestores procuram se colocar da melhor maneira possível diante dos funcionários. Porém, constatou-se através da pesquisa realizada que não há essa comunicação de maneira satisfatória, pois existem insatisfações por partes dos colaboradores no que diz respeito à boa comunicação.

Segundo Bernardes; Marcondes (2009 p 43, grifo do autor) "as comunicações provirem de um **emissor** que transfere **informações** para um ou mais **receptores**, tendo a finalidade de **influenciá-los** para que se comportem de forma que **metas** sejam atingidas". Portanto, a comunicação não se trata apenas de informar de qualquer jeito a situação de um determinado exercício, mas de como ela está sendo transmitida e influenciada.

Logo após, foi feita a seguinte pergunta: "você acha que seu funcionário entende o seu método de administrar?" responderam da seguinte forma:

> **Gestor 1:** *Sim.*
> **Gestor 2:** *Às vezes sim, pois as minhas atitudes e ações não são complexas, procuro sempre facilitar a transmissão de alguma mudança que ocorre dentro da empresa.*
> **Gestor 3***: Em alguns casos eu tenho problema de me expressar, mas procuro transmitir de forma mais clara as atividades a serem desenvolvidas na empresa.*

Partindo das respostas apresentadas observa-se que, dois dos gestores dizem que nem sempre há a compreensão desses métodos, afirmaram que há certa dificuldade e resistência na interpretação das atitudes executadas e decisões relacionadas ao ambiente interno, os colaboradores entendem facilmente seus métodos ao administrar em alguns casos, onde as atividades são simples.

Mediante aos resultados da pesquisa constatou-se que, os gestores apresentam dificuldades em transmitirem sua forma de administrar e em aceitarem ideias ou sugestões de sua equipe. Portanto, os colaboradores obterão dificuldades de entender de fato as técnicas e métodos a serem utilizadas no dia a dia, consequentemente as metas não terão êxito e farão uso de métodos incoerentes nas execuções de suas tarefas.

Referindo-se a isso, Robbins (2005), ressalta que são os procedimentos que deve permitir e maximizar ou aperfeiçoar alguns resultados como os processos de racionalização na tomada de decisão, com isso, as tomadas de decisões racionais servem para aperfeiçoar a equipe de uma forma para adequar dentro dos limites aceitos pela organização e ao mesmo tempo aumentando a produtividade e satisfação do próprio funcionário.

O questionamento seguinte foi referente às estratégias utilizadas para identificar as competências da equipe, obteve as seguintes afirmações:

> **Gestor 1:** *Busco através da observação.*
> **Gestor 2:** *Procuro entender o comportamento dos meus colaboradores, através das iniciativas ao executarem as atividades de acordo com o sua função.*
> **Gestor 3:** *Às vezes procuro observar as atitudes dos colaboradores quando estão diante ao algum problema em relação ao seu setor*.

Mesmos os gestores afirmando que utilizam estratégias para solucionar alguns problemas em relação aos setores, a partir das observações e das falas mencionadas pelos colaboradores, evidenciou-se que essas afirmações não correspondem à realidade vivenciada, percebeu-se que, os gestores não estão ligados a pequenos detalhes que podem fazer uma grande diferença, nem buscam compreender as dificuldades dos colaboradores frente às exigências da organização.

Referindo-se a estratégia, Araújo; Garcia (2009) afirmam que, a estratégia integrada disponibiliza uma vivência maior de todos que fazem parte da organização, relacionando assim, orientação, diagnóstico, riscos, fazendo com que todos os fatores que envolvem a organização possam ser estudados e consequentemente solucionados, sem deixar de lado adaptações de novos conhecimentos que objetivará com mais clareza na gestão de pessoa.

Ao serem indagados sobre os conflitos mais frequentes em sua equipe, os gestores justificam da seguinte forma:

> **Gestor 1***: É a concorrência interna, tanto no quesito de vender mais quanto no quesito de saber mais de uma determinada atividade.*
> **Gestor 2:** *É a competitividade entre pares.*
> **Gestor 3***: Erros nas execuções de atividades, onde são simples para manuseamentos.*

Diante dos posicionamentos apresentados, constatou-se que os conflitos mais frequentes dentro do ambiente de trabalho estão divididos na concorrência interna, ou seja, os colaboradores competem entre si, procurando estar à frente uns dos outros nas vendas e serviços e nos erros executados pelos próprios colaboradores nas atividades que ocorrem no dia a dia.

Entretanto, durante as observações evidenciou-se que os conflitos que ocorrem não são somente estes, identificou-se que a falta de compreensão do gestor em relação ao bem estar dos colaboradores está comprometendo o desempenho, fazendo com que os funcionários trabalhem sem nenhuma vontade. Verificou-se também que, o gestor necessita de entendimento sobre o conceito de conflito.

Sobre conflito, Robbins (2005, p 326), caracteriza que o conflito é como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

O questionamento seguinte referiu-se a conflito, foi questionado como o gestor procura resolver os conflitos com sua equipe, como resposta obteve-se:

> **Gestor 1:** .*Através do diálogo.*
> **Gestor 2:** *Com uma boa conversa entre as partes interessadas diante dos conflitos existentes e com os comunicados aos referidos casos.*
> **Gestor 3**: *Procuro saber de fato o motivo que é ocasionado o problema e consequentemente atribui-lo com resultado positivo.*

A partir das respostas apresentadas, pode-se inferir que, os gestores procuram resolver conflitos com sua equipe através do diálogo onde obtêm resultados positivos e também através dos comunicados onde resolvem e tiram as dúvidas dos colaboradores. Isso é importante, mas não o suficiente para tirarem as dúvidas dos funcionários. Identificou-se, durante as observações, que existem dificuldades por parte dos gestores para explicar e/ou orientar os colaboradores diante de conflitos, isso pode resultar em divergências que afetam o desenvolvimento da organização, ou seja, conflitos entre os colaboradores entre colaborador e gestor.

Segundo Walker (apud Chamon 2007 p. 65) é com a participação dos empregados que as empresas poderão encontrar soluções para o aumento da produtividade. Outro fator importante para o sucesso organizacional é o processo administrativo.

Em seguida, foi perguntado se a forma de administrar estava de acordo com as normas da empresa, obteve-se as seguintes respostas:

> **Gestor 1:** *Creio que sim.*
> **Gestor 2:** *As minhas atitudes são formadas de acordo com a cultura da organização.*
> **Gestor 3:** *Sim, às vezes procuro administrar de outra maneira onde os resultados são adquiridos facilmente.*

Os gestores afirmam que sua administração está em conformidade com a cultura, normas, princípios e valores que a organização exige e relatam que às vezes procuram administrar de outras formas, onde têm facilidades para obter resultados positivos. Todavia, os depoimentos não condizem o que se observou.

As observações mostraram que há negligências como por exemplos informações que devem serem repassadas com antecedências, imprevistos nas atividades executadas, que surgem constantemente, pois os gestores procuram resolver os problemas de sua própria maneira deixando de lado o que a organização em si enfatiza, ou seja, os gestores não visam o lado correto de resolver os conflitos e nem se preocupam com os colaboradores em sua decisão, fazendo com que os resultados e metas sejam atingidos negativamente, pois os colaboradores se sentem prejudicados.

Complementando o exposto, Souza (2013) destaca que, as mudanças estão surgindo com muita velocidade e que as organizações devem preparar-se e integrar-se aos colaboradores que fazem suas tarefas com responsabilidade e criatividade. É preciso que as organizações valorizem cada colaborador, pois assim poderão fazer a diferença dentro da organização.

Com isso, os gestores buscam preencher as lacunas da modernidade, se adaptando com o meio organizacional, conscientizando-se das técnicas e conceitos inovadores, valorizando o lado humano, tratando os colaboradores como pessoas sensíveis, que são importantes para o desempenho organizacional e não como mais um recurso organizacional.

Neste sentido, perguntou-se "o que você faz para ter um bom relacionamento com sua equipe?" obteve-se as seguinte afirmações:

> **Gestor 1:** *Procuro desenvolver algumas atividades de rotatividade dos funcionários nos setores, buscando onde ele se sobressai melhor, assim o diálogo em saber se está se dando bem é bom para o relacionamento interno.*
> **Gestor 2:** *Conversando com minha equipe sobre algumas dificuldades nas execuções de atividades e aproveito a competitividade para analisar o desempenho de cada.*
> **Gestor 3:** *Nas reuniões procuro me relacionar com minha equipe sempre conversando assuntos importantes que envolvem os interesses da empresa e de ambas as partes.*

Quando os gestores falam que utilizam estratégias para ter um bom relacionamento com os funcionários, na verdade o que eles fazem é aproveitar o desempenho competitivo para desenvolver um bom relacionamento e notificam que utilizam as conversações referentes aos assuntos que envolvem o andamento das atividades, contribuindo para o estimulo, na realização de trabalho mais satisfatório. Constatou-se que há um distanciamento nas relações entre ambos e que os gestores não possuem um bom relacionamento e nem interagem com a equipe. Deste modo, pode-se afirmar que há uma falha dos gestores ao se relacionarem com os colaboradores, pois, percebeu-se que existem barreiras que atrapalham a interação do gestor com a equipe, ou seja, o gestor não tem um bom posicionamento ao se expressar e isso faz com que a relação entre ambos tornam-se constrangedora e geradora de conflitos.

Referindo-se a isso, Faria (2013) afirma que a proximidade com o líder, chefe, gestor, seja qual for a convenção, pode existir e ser útil no propósito de facilitar o desempenho conjunto, desde que não comprometa o bom desempenho das funções, a entrega do resultado e a boa relação com o grupo, pois a linha é tênue e é imperativo que líder e liderado saibam portar-se nas suas funções, assumindo as devidas responsabilidades e cientes de que: chefe pode até ser amigo, mas acima tudo é chefe e deve prioritariamente agir como tal.

A pergunta seguinte foi: "Você dá liberdade para seus funcionários manifestarem as suas insatisfações?", como resposta:

> **Gestor 1:** *Sim.*
> **Gestor 2:** *Às vezes sim, pois existem casos que não necessitam de opiniões, pois já vem dos superiores.*
> **Gestor 3:** *Na maioria das vezes sim.*

Observa-se que, mesmo sendo respostas semelhantes, quando afirmam que há liberdade de expressão para que os colaboradores possam manifestar suas insatisfações, fica evidente os desencontros das falas, pois o (Gestor 2) ressalta que na maioria das vezes não precisam manifestar nada, pois não há insatisfação e em outros casos afirmam que ouvi-los torna um ambiente estável e um clima agradável. Diante da pesquisa observou-se que os gestores não consideram as opiniões dos colaboradores, nem se preocupam com o grau de insatisfação dos mesmos, para eles o mais importante são as metas a serem atingidas.

No que diz respeito à liberdade de expressão, satisfação ou não dos funcionários os gestores necessitam ouvir melhor e buscar os preceitos que valorizam a atitude dentro da organização. Nesse contexto, Robbins (2005, p. 69) ressalta que: os funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.

A pergunta seguinte foi: "Você acha que seus colaboradores estão motivados para o trabalho?" diante da pergunta afirmaram:

> **Gestor 1:** *Sim.*
> **Gestor 2:** *Obviamente que sim.*
> **Gestor 3:** *Nos casos que só beneficiam financeiramente cada colaborador, mas a maioria está motivada sim.*

Sobre esse questionamento os gestores responderam que os colaboradores estão motivados com o trabalho por causa de formas e métodos aplicados. Com base na pesquisa notou-se que a maioria dos colaboradores não estão motivados no ambiente de trabalho por existir carência de como saber administrar a organização.

7.1.2 Análise do questionário aplicado aos colaboradores

O primeiro questionamento feito aos colaboradores foi sobre o que é liderança?. Os mesmos responderam:

> **Colaborador 1:** *.É alguém que está à frente de um determinado grupo e organiza tudo com respeito e competência.*
> **Colaborador 2:** *.É onde a pessoa se destaca com ideais e atitudes diferentes e inovadoras.*
> **Colaborador 3:** *É controle dentro do sistema que lhe é oferecido, facilitando não somente para a sua permanência, mas estabelecendo situações que favoreçam para o bem de todos.*

De acordo com os posicionamentos acima a liderança ressaltada pelos funcionários indica que o líder é um buscador de ideias e inovações para o meio organizacional e que incentivam os liderados, tendo determinação e procurando sempre respeitar sua equipe nas opiniões e sugestões apontadas e, ainda, que o gestor deve ser flexível e controlar as situações conflitantes que ocorrerem no dia a dia.

Diante do exposto, entende-se que os funcionários souberam especificar o conceito de liderança e também a importância da liderança em uma equipe de trabalho, capacitações e inovações de contextos modificados que contribuem para o crescimento do colaborador em sua vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, Dubrin (2006 p 264 grifo do autor) afirma que: a liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização (...) **habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.**

A pergunta seguinte foi: “Seu gerente é um líder inovador?”. Obteve-se seguintes respostas:

> **Colaborador 1:** *Sim, pois ele tem uma visão diferenciada e ampla, em relação a todos os setores da empresa*.
> **Colaborador 2:** *Eu acredito que faltam mais investimentos, pois fica a desejar em muitas coisas que poderiam ser bem melhores.*
> **Colaborador 3:** *Não.*

De acordo com as falas acima somente (Colaborador 1) afirma que seu líder tem perfil inovador, já as respostas do (Colaborador 2) e do (Colaborador 3) contradizem o (Colaborador 1). O que ficou evidente é que não há interesse de inovações por parte dos gestores a buscar novas perspectivas e visões para melhorar o ambiente de trabalho, pois as técnicas que os gestores utilizam não têm características inovadoras.

De acordo com Ruggiero (2013) inovar é um ponto estratégico de promover a gestão de conhecimento que unificam diversas práticas para melhorar o ambiente

organizacional sem deixar de dá importância na troca de conhecimento, pois com a inovação constantemente existirá mudança e o gestor necessitará requerer métodos inovadores para intensificar cada vez mais o desenvolvimento organizacional.

A questão seguinte foi: “Existe uma boa comunicação entre você e seu gerente?”. Responderam da seguinte forma:

> **Colaborador 1:** *Profissionalmente sim, pois dentro do espaço da empresa temos o diálogo que deve existir, fora não.*
> **Colaborador 2:** *Não.*
> **Colaborador 3:** *De certa maneira sim, pois não tenho receio em falar com ele.*

Diante do posicionamento acima, os colaboradores 1 e 3, responderam que estão satisfeitos com a comunicação referente ao seu gerente. No entanto o colaborador 2 afirma que não. Partindo das observações, percebeu-se que nem todos estão satisfeitos com a comunicação existente no ambiente organizacional. Para uma comunicação eficaz Dubrin (2006, p. 205) divide a mesma em seis componentes que devem estar presentes dentro de uma organização: uma fonte de comunicação, ou transmissor; uma mensagem; um canal; um receptor; o *feedback*; e o ambiente.

O questionamento seguinte procurou investigar sobre como o colaborador entendia a forma de administrar de seu gerente, em resposta:

> **Colaborador 1:** *Nem sempre porque às vezes as coisas são feitas para o bem da empresa e os funcionários não tem muita vez.*
> **Colaborador 2:** *Acredito que si.*
> **Colaborador 3:** *Sim.*

Nesse aspecto, os colaboradores afirmaram que há dificuldade na compreensão e entendimento nas atitudes que são administradas e que às vezes os gestores procuram transparecer da melhor forma as normas e métodos aplicados na administração.

Observou-se que os gestores não têm um bom posicionamento em relação aos colaboradores, principalmente quando vão fazer reuniões os gestores não têm um bom pronunciamento, não buscam algo novo, uma metodologia que cative os colaboradores a terem interesse e iniciativa nas reuniões para que realmente tenham um bom diálogo, até pareceu que tinham pouco conhecimento ou nenhuma experiência profissional.

Sobre isso Reis (2013) afirma que a organizações necessitam unir as diferenças para buscarem novas perspectivas, fazendo com sejam caórdicas, onde combinam diversas características de ordem e caos em uma boa concordância. Ou seja, as empresas devem ser criativas principalmente, cheias de gestores com atitudes diferentes que tenham a sinergia, de conquistarem e oferecerem algo novo todos os dias.

Ao serem questionados se o gestor utiliza estratégias para identificar suas competências e quais, obteve - se os referidos posicionamentos:

> **Colaborador 1:.***Acredito que sim, porque cada um tem uma forma de ser avaliado e ele possui, da sua maneira.*
> **Colaborador 2:.***Nenhuma.*
> **Colaborador 3:.***Sim. A observação.*

Partido dos argumentos dos colaboradores acredita-se que estes argumentos entram no mesmo consenso dos gestores ao se referirem a este quesito, pois os gestores afirmam que a observação facilita uma melhor análise e entendimento para o reconhecimento das habilidades, porém afirmam que às vezes não existe nenhuma estratégia para a identificação de competências. Observou-se ainda, que a gestão em si não utiliza estratégias cativantes, onde faça com que os colaboradores se firme em metas que sejam gratificantes para a organização e para si próprios.

Segundo Costa (2013) os gestores obterão novos horizontes se proporcionarem a estratégia juntamente com a motivação fazendo com que os colaboradores possam se sentir como parte da organização onde o mesmo procure os resultados. É importante que os gestores atuem como influenciadores e estrategistas, obtendo assim, o foco de diferenciação e sendo inesperado em suas atitudes, procurando ser motivador e ao mesmo tempo identificando os potenciais de cada colaborador.

Os colaboradores também foram questionados sobre a forma o seu gestor resolve os conflitos existentes em sua equipe, as respostas foram as seguintes:

> **Colaborador 1:** *Através do diálogo*
> **Colaborador 2:** *Através de uma boa conversação que o gestor procura desempenhar um papel de líder para compreender a situação*.
> **Colaborador 3:** *Procurar compreender o caso para tomar alguma decisão.*

Os colaboradores afirmam que os gestores procuram conversar e com a obtenção de diálogos chegam a um resultado positivo e que os gestores utilizam os comunicados que são disponibilizados e encaminhados aos funcionários responsáveis pelas tarefas a serem executadas em cada setor. Analisando as respostas observou-se que são contraditórias as formas de resolução de conflitos, pois nem sempre os gestores buscam a melhor maneira de resolução, ou seja, procuram sempre se posicionarem do lado que favorecem os seus objetivos e os colaboradores quase sempre estão em segundo plano.

Existem conflitos que poderão afetar o andamento da empresa, às vezes o ambiente organizacional poderá ficar constrangedor tanto para o gestor quanto para o colaborador, assim uma importante característica para o processo de solução é uma

abordagem que confronta e soluciona através dos resultados obtidos com o processo de verificação. (DUBRIN 2006).

Em seguida, indagou-se: "A forma de administrar do seu gestor está de acordo com as normas da empresa"? As respostas foram as seguintes:

> **Colaborador 1:** *Sim, pois até onde sei todas as atitudes e decisões dele, são pensando no bem da empresa.*
> **Colaborador 2:** *Ele busca isso, pelo que nós funcionários sabemos e é repassado para nós.*
> **Colaborador 3:** *Sim.*

De acordo com as respostas dos colaboradores, afirmam que os gestores buscam trabalhar de forma satisfatória. Observou-se ainda que, os gestores sempre procuram a maneira mais fácil de resolver a situação do momento, sem analisar as consequências posteriores.

Sobre o exposto, Carmo (2013) afirma que os gestores da velha guarda precisam entender é que uma coisa é elaborar ótimas estratégias, outra totalmente diferente, é traduzir um pensamento estratégico brilhante em termos de ação corporativa. Estas ações só serão bem sucedidas, se eles tiverem plena consciência dos sentimentos, necessidades e motivações de seus colaboradores. Hão de perceber que não há uma única forma considerada adequada de se fazer as coisas, a atitude e o estilo pessoal serão decisivos.

Posteriormente fez-se o seguinte questionamento: "O que seu gestor faz para ter um bom relacionamento com os funcionários de sua equipe?".

> **Colaborador 1:** *O relacionamento do gestor é satisfatório apenas com os funcionários próximos que apoiam suas decisões.*
> **Colaborador 2:** *Não, apenas repassam as instruções de como devem ser realizadas as atividades.*
> **Colaborador 3:** *Não, pois os gestores não dão oportunidade aos funcionários dar opiniões em algumas decisões das atividades do dia a dia.*

Considerando as informações apresentadas constatou-se que mesmo os gestores tendo a consciência de que um bom relacionamento vem influenciar no desenvolvimento das atividades, isso só acontece na teoria, pois a partir das respostas dos colaboradores evidenciou-se que os gestores dão importância somente às metas exigidas pela organização não levando em consideração as opiniões dos colaboradores. Caberá ao gestor moldar e transmitir o conhecimento específico de um bom relacionamento dentro da organização e a diferença do externo.

Segundo Paschoaletto (2013) o gestor deve utilizar estratégias onde sua equipe possa ser elevada nas performances, assim, a organização ganhará espaços no mercado e, consequentemente será denominada como gestão participativa, buscando as pessoas para se tornarem fundamentais para o desempenho organizacional e a tendência de buscar

compartilhamento e intensificar a importância do relacionamento profissional com transparência e ao mesmo tempo integrando todos a um só objetivo, podendo então transmitir a diferença do relacionamento interno e externo.

O questionamento seguinte foi: “Seu gerente dá liberdade para você manifestar suas insatisfações”? As respostas foram:

> **Colaborador 1:.***Não, porque por mais que é dito pra nós, que podemos conversar para solucionar quando chega na hora acontece totalmente diferente.*
> **Colaborador 2:.***Sim, cabe a mim a atitude.*
> **Colaborador 3:** *Não.*
> .

As falas dos colaboradores indicam que mesmo tendo “teoricamente” essa liberdade, nas relações concretas esse pressuposto não se concretiza no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Serra (2013) diz que, a liberdade de expressão é sagrada, com o excesso de informações é preferível à falta delas, assim o gestor terá opções de escolhas em tomar decisões importantes e, consequentemente existirá transparência nas comunicações e o ambiente de trabalho será mais agradável e contribuirá para melhorar a qualidade de vida tantos dos colaboradores quanto dos próprios gestores.

Para finalizar indagou-se: “Você se sente motivado para o trabalho?”.

> **Colaborador 1:** *Pela empresa não, mas pela busca de um futuro melhor e pelas amizades que construímos. Portanto, essa motivação começa e termina em nós, já que buscamos e ansiamos por metas e melhores condições.*
> **Colaborador 2**: *Neste momento não, pois já estou muito tempo em um mesmo setor e sinto a necessidade muito grande de aprender coisas novas.*
> **Colaborador 3:***Sim.*

De acordo com as falas acima percebeu - se que, apenas um dos colaboradores está satisfeito com seu trabalho, os colaboradores (1 e 2) contradizem a afirmação do colaborador 3, segundo eles, estão motivados pela a própria necessidade e afirmam que há deficiências no que se refere à motivação por parte dos gestores, bem como, no reconhecimento em relação às necessidades dos mesmos.

Referindo-se a isso, Barros (2013) afirma que: as ações motivacionais devem ser trabalhadas, no dia-a-dia organizacional, como uma continuidade do que fora implementado no início do processo seletivo. Sem perder a ideias passada inicialmente, os novos colaboradores não devem sentir-se como mais um a fazer parte da equipe, mas sim como um que fará toda a diferença no que tange os resultados almejados pela empresa.

8 CONCLUSÃO

O comportamento organizacional é diferenciado pelas suas modificações que vem ocorrendo ao longo dos anos, onde especifica a explicar as atitudes, ações e prever situações que poderão acontecer. A falta do conhecimento do comportamento organizacional é tão prejudicial não somente para o andamento da organização como também para o próprio gestor e colaborador, onde questões que pudessem ser resolvidas eficazmente geram grandes constrangimentos no meio.

São situações que procuram esclarecimentos tão simples, mas se não estiver um acordo entre as partes envolvidas se tornam como obstáculos e serão de difíceis resoluções. A partir das situações expostas no estudo, verificou-se que o comportamento organizacional dispõe de diversos pensamentos que atribui em conjunto, sabendo diferenciar cada situação ou até mesmo tratar bem o próximo, terão grandes diferenciais no que diz respeito à inter-relação. Com a referida pesquisa a respeito da análise da inter-relação do gestor com os colaboradores da Empresa UNI S/A - Lojas e departamentos, concluiu-se que existem algumas falhas tanto por parte do gestor quanto do colaborador. Diante dos resultados, afirma-se que, para melhorar o ambiente organizacional o gestor deve capacitar-se para compreender as atitudes dos colaboradores no dia a dia.

Constatou-se a existência de pontos negativos por parte da gestão ao se posicionarem com muito autoritarismo sem se preocupar com o bem estar dos colaboradores. Verificou-se ainda, que os colaboradores reagem de maneira não tão agradável por falta de estímulos e a comunicação não é tão clara e objetiva o que seria necessária para desenvolver uma boa relação interpessoal entre os indivíduos da referida Empresa. Sendo assim sugere - se aos gestores que utilizem estratégias como: dinâmica de grupo, jogos cooperativos, etc. que façam com que os colaboradores se sintam motivados com o trabalho em si.

Assim, chega-se pois ao resultado de que para o colaborador continue dentro de uma organização não é necessário somente uma boa renumeração e sim a obtenção de um bom relacionamento, onde os colaboradores possam sentir-se capazes de trabalhar como uma equipe.

REFERÊNCIAS

A. HITT, Michael et al, **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. 2ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

As pessoas na organização. In ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002

_____. in FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARROS, Priscila. **Motivação: o primeiro passo.** http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3999/motivacao-o-primeiro-passo.html. Acesso em 24 de Abril de 2013.

BERGAMINI Cecília Whitaker. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
_____. **Psicologia aplicada à administração de empresa:** psicologia do comportamento organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro: **Sociologia Aplicada à administração**. 7 ed. ver. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARMO, Romeu Mendes do. **Uma questão de atitude** http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/1874/uma-questao-de-atitude.html. Acesso em 24 de Abril de 2013.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão e comportamento humano nas organizações**.in TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Participação nas organizações e sua relação com a motivação do trabalhador. Rio de Janeiro: Brosport, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração das organizações:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações.7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7 ed. ver. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009a.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.

COSTA, Simone do Nascimento da.**Somos estrategistas, lidando com pessoas e resultados**. Disponível em: <http: //

www.rh.com.br/portal/motivação/artigo/5145/somos_estrategistas_lidando_com_pessoas_e_resultados.html >. Acesso em: 24 de Abril de 2013.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Johnw. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **.Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FARIAS, Waleska. **Eu e meu chefe: uma relação delicada.** http://www.rh.com.br/Portal/Liderança/Artigo/8362/ Eu-e-meu-chefe-uma-relação-delicada.html. Acesso em: 24 de Abril de 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva,2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 11 reimp. São Paulo: atlas, 2011.

GOLEMAN**,** Danill. Liderança que traz resultados. **Revista Harvard Business Review.** Brasil, p. 72, out. 2010.

HUNTER, James C. **O monge executivo:** uma historia sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNQUEIRA, Guilherme; BICHUETTI, José Luiz. Gestão da mudança: cinco passos para o sucesso. **Revista Harvard Business Review**. Brasil, p. 60-63, jun. 2010.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho: novas estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital.6 ed. São Paulo: Atlas, 2006

MCAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. Big data: a revolução da gestão. **Revista Harvard Business Review**. Brasil, p. 37-45, out. 2012.

O'CONNOR, Joseph.**Liderando**: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **Gestão participativa, compromisso e ética**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3243/gestao-participativa-compromisso-e-etica.html. Acesso em 28 de Abril de 2013.

REIS, Homero. **Reflexões sobre as organizações caórdicas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/portal/grupo_equipe/artigo/6126/reflexoes-sobre-as-organizações-caordicas.html >.Acesso em: 24 de Abril de 2013.

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

ROCHA, Elizangela Bispo. **Relações interpessoais**. Disponível em: <http: // artigo.netsaber.com.br/resumo_artigo_21586/artigo_saber_relações_interpessoais.html >.acesso em: 12 de agosto de 2013.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9 ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUGGEIRO, Alberto Pirró. **Gestão de conhecimento assume importância crítica para as empresas**. Disponível em:<http://www.rh.com.br/portal/geral/blog_Alberto_Ruggeiro/5391/gestao_conhecimento_assume_ importancia_critica_para_as_empresas.html >. Acesso em: 24 de Abril de 2013.

SERRA, Floriano. **A quem interessa a lei da mordaça no trabalho** www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/6126/reflexoes-sobre-as-organizacoes-caordicas.html. Acesso em 25 de Abril de 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed ver. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adriana Oliveira da, et al. **Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização** em: < http: //www.aedb.br >. Acesso em:12 de agosto de 2013.

SOUZA, Norma Barbosa de. **Pessoas criativas nas organizações: tendências.** http://www.rh.com.br/Portal/Criatividade/Artigo/4626/pessoas-criativas-nas-organizacoes-tendencias.html. Acesso em 26 de Abril de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário aplicado aos gestores/gerentes

1 Para você o que é liderança?

2 Existe uma boa comunicação entre você e seus colaboradores?

3 Você acha que seu funcionário entende o seu método de administrar?

4 Você utiliza estratégias que identificam as competências de sua equipe? Quais?

5 Quais os conflitos mais frequentes em sua equipe?

6 Como você procura resolver conflitos com sua equipe?

7 Sua forma de administrar está de acordo com as normas da empresa?

8 O que você faz para ter um bom relacionamento com sua equipe?

9 Você dá liberdade para seus funcionários manifestarem as suas insatisfações?

10 Você acha que seus funcionários estão motivados para o trabalho?

APÊNDICE B- Questionário aplicado aos colaboradores

1 Para você, o que é liderança?

2 Seu gerente é um líder inovador?

3 Existe uma boa comunicação entre você e seu gerente?

4 Você entende a forma de administrar do seu gerente?

5 O seu gestor utiliza estratégias para identificar suas competências? Quais?

6 De que forma o seu gestor resolve os conflitos existentes em sua equipe?

7 A forma de administrar do seu gerente está de acordo com as normas da empresa?

8 O que seu gerente faz para ter um bom relacionamento com os funcionários de sua equipe?

9 Você acha que seu gerente dá liberdade para você manifestar suas insatisfações?

10 Você se sente motivado para o trabalho?