FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÁRDESON VIANA CAVALCANTE
TIAGO SILVA DE ARAUJO

LIDERANÇA: fator essencial para o crescimento organizacional da empresa JE Consultoria LTDA

Chapadinha – MA
2014

JÁRDESON VIANA CAVALCANTE
TIAGO SILVA DE ARAUJO

LIDERANÇA: fator essencial para o crescimento organizacional da empresa JE Consultoria LTDA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba- FAP, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Hudson de Sousa Bastos

Chapadinha – MA
2014

JÁRDESON VIANA CAVALCANTE
TIAGO SILVA DE ARAUJO

LIDERANÇA: fator essencial para o crescimento organizacional da empresa JE Consultoria LTDA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba- FAP, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Hudson de Sousa Bastos (Orientador)
Especialista em Gestão Educacional
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____

1º Examinador

_____

2º Examinador

Dedicamos este trabalho especialmente as nossas famílias, que tanto se privou de nossa presença durante o período de aulas demonstrando sempre muita confiança e fé em nosso potencial.

Aos nossos amigos pelo apoio incondicional.

Aos nossos professores que nos ensinaram que por mais que pensamos que nosso conhecimento já estar bem profundo, estamos enganados, pois o conhecimento é algo que estar sempre em constante renovação.

Ao nosso orientador Hudson Bastos, pela disponibilidade, convívio e compreensão no período de realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pela nossa existência e conquistas.

Aos nossos pais, que sem dúvida nenhuma, são dignos de um grande agradecimento, sobretudo, no que tange à educação e criação.

A todas as nossas famílias, pelo apoio que sempre nos deram.

Ao orientador, Prof. Hudson Bastos, pela paciência e disponibilidade de tempo e orientação durante toda à monografia e, por tornar esse momento final do curso ainda mais produtivo e enriquecedor.

Aos amigos e colegas de curso que sempre nos acompanharam durante toda a trajetória acadêmica e, que de certa forma, contribuíram direta e indiretamente para a conclusão desta conquista.

Agradecemos também à empresa, tema deste estudo, que se prontificou e não mediu esforços para contribuir de todas as formas possíveis durante os trabalhos.

Enfim, a todos que estiveram presentes conosco durante toda essa longa caminhada.

“Para ser um líder, você tem que fazer as pessoas quererem te seguir, e ninguém quer seguir alguém que não sabe onde está indo”.

Joe Namath

RESUMO

A liderança não é uma qualidade que se racione ou controle. Em outras palavras, ela é caracterizada pelo *propósito* que norteia o destino a ser seguido, na *visão* para distinguir por onde ir, ter discernimento sobre as escolhas a serem tomadas e, sobretudo, os valores que direcionam a um futuro sustentável e bem sucedido. Os líderes que estão à frente das organizações, independentemente do seu porte, são capazes de desenvolver, aprofundar e instigar o surgimento de habilidades eficazes que facilitam a resolução de conflitos. São capazes de reconhecer qualquer obstáculo antes mesmo de emergirem e perseveram, incessantemente, com uma facilidade e velocidade superiores a estas barreiras que surgem dentro do meio corporativo. Ao longo deste processo, estes demonstram um incompreensível senso de imaginação, forte senso de criatividade e uma extraordinária capacidade de inovação com métodos ainda não testados. No decorrer deste trabalho objetivou-se apresentar a relação entre o estilo de liderança habitualmente utilizada na organização e, de que forma este influencia na satisfação apresentada pelos colaboradores da JE Consultoria LTDA, localizada na cidade de Chapadinha-MA. Para isso, foi realizada, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica e, em seguida, uma pesquisa de campo, considerando as teorias de diversos autores, como Silva (2011), Kotter (1999), Lacombe (2007), Chiavenato (2008), Maximiano (2009), entre outros. Dessa forma, este trabalho justifica-se pelos benefícios que trará à organização em questão, ou seja, como ter ciência e, consequentemente, saber a situação em que realmente seja necessário utilizar um determinado estilo de liderança, para assim, escolher o melhor caminho que leve a uma adaptação do comportamento individual e/ou coletivo e os recursos necessários que, de certa forma, satisfaçam as reais necessidades da organização e dos colaboradores em si, ocasionando, assim, uma prática incorporação de ideias que visem a melhoria organizacional. Por fim, pode-se concluir que a relação entre líder e liderados, se empregada de maneira coerente, pode ser, além de estimulante, satisfatória, propiciando uma amigável resolução de conflitos baseado numa saudável competição profissional, exaurindo, assim, incertezas provenientes de decisões infundadas.

Palavras - chave: Liderança. Líder. Organização. Colaboradores. Liderados. Empresa. Funcionários.

ABSTRACT

Leadership is not a quality for rationing or control. In the words, it is based in order to choose the destination to be followed, the vision to distinguish where to go, be discerning about the choices to be made, and the values to guide it to a systematic and sucessul future. Leaders who are ahead of organizations, regardless of their sizes are able to develop and improve effective skills that help in solve problems. They can recognize whatever the obstacle before they arise and persevere with the same ease and speed with which got over these barriers. Throught this process, they demonstrate an incomprehensible sense of imagination, creativity and a strong symptoms splendid willingness to innovate methods not yet proven. In this work we aimed to present the connection between leadership style commonly used in the organization and how this influences the satisfaction showed by employees of JE Consulting Ltd, located in Chapadinha-MA. Firstly, it a literature research was performed and after the field research taking several authors into account like Silva(20110), Kotter (1999), Lacombe(2007), Chiavenato(2008), Maximian (2009), among others, always seeking to base the theme studied. In the light of foregoing, this work is justified by the benefits will bring to the organization in question, ie, how to diagnose or gain discernment in the situation where you need to use a leadership style, how to adapt the individual and / or collective behavior and resources to satisfy the need os the company, thereby facilitating the incorporation of ideas aimed at improving this. Finally, we can conclude that the connection between leader and led can be extremely satisfying if employed in a coherent way, providing an amicable resolution of conflicts based on healthy professional competition, so exhausting, uncertainties arising from unjustified decisions.

keywords: Leadership. Leader. Organization. Employees. Collaborator. Company. Employees.

LISTA DE SIGLAS

CCSA	-	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CEE	-	Conselho Estadual de Educação
CFE	-	Conselho Federal de Educação
DASP	-	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAPEM	-	Escola de Administração Pública do Estado do Maranhão
FESM	-	Federação das Escolas Superiores do Maranhão
SEBRAE	-	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUDENE	-	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
UFBA	-	Universidade Federal da Bahia
UFRN	-	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	-	Idade dos colaboradores	42
Gráfico 2	-	Sexo dos colaboradores	43
Gráfico 3	-	Escolaridade dos colaboradores	44
Gráfico 4	-	Tempo de trabalho	45
Gráfico 5	-	Reconhecimento do gestor em cumprir metas	46
Gráfico 6	-	Treinamento e condições de trabalho	47
Gráfico 7	-	Desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos colaboradores	48
Gráfico 8	-	Remunerações percebidas pelos colaboradores	49
Gráfico 9	-	Objetivos e estratégias da empresa	50
Gráfico 10	-	Ambiente interno e convivência	51
Gráfico 11	-	Equipamentos e tecnologias utilizadas pela empresa	52
Gráfico 12	-	Relação de respeito por parte do líder	53
Gráfico 13	-	Envolvimento do gestor na resolução de problemas	54
Gráfico 14	-	Planos de carreira e crescimento dos colaboradores	55
Gráfico 15	-	Trabalho em equipe	56
Gráfico 16	-	Valorização da produtividade	57
Gráfico 17	-	Treinamentos ofertados pela empresa	58
Gráfico 18	-	Comunicação no ambiente de trabalho	59

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**	11
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	13
2.1	**Administração como ciência**	13
2.2	**Administração pública**	18
2.3	**Funções administrativas**	21
2.4	**As pessoas e as organizações**	24
2.5	**Empreendedorismo e inovação**	27
2.6	**Qualificação de funcionários**	29
2.7	**Liderança**	31
2.8	**Liderança em um olhar motivador**	32
2.9	**Teorias sobre liderança**	34
2.9.1	Teorias sobre traços de personalidade	34
2.9.2	Teorias sobre estilos de liderança	35
2.9.3	Teorias situacionais da liderança	37
3	**METODOLOGIA DA PESQUISA**	39
3.1	**Caracterização da pesquisa**	39
3.2	**População**	40
3.3	**Coleta de dados**	40
3.4	**Tratamento de dados**	41
4	**APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**	42
4.1	**Apresentação de dados dos colaboradores**	42
4.2	**Liderança na empresa JE Consultoria LTDA**	60
5	**CONCLUSÃO**	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	69

1 INTRODUÇÃO

Numa época de constantes mudanças tecnológicas e transformações crescentes, saber conduzir pessoas e organizações com uma liderança eficaz torna-se um processo complexo, tendo em vista que o correto desenvolvimento desta habilidade pode ser crucial para a permanência de qualquer tipo de organização em um mercado globalizado. Vive-se em um mundo altamente competitivo, onde as organizações têm um papel obrigatório de influenciar pessoas e alcançarem um objetivo único. Desse modo, ter um bom líder é extremamente importante, pois este saberá como encarar os problemas e as dificuldades do dia a dia, delegar tarefas, orientar, controlar. Além disso, saberá manter um bom clima organizacional propício para uma saudável prática das habilidades profissionais onde o enfoque principal direciona-se para o trabalho em equipe, mantendo assim seus colaboradores motivados e satisfeitos. E, assim, gerar maior rentabilidade tanto no aumento da produção como nos lucros da empresa.

Para cumprir as expectativas que as outras pessoas têm a seu respeito, os líderes devem enfrentar inúmeros desafios. Em grande parte, o sucesso de qualquer líder depende de sua capacidade de cuidar desses desafios de uma maneira que as pessoas aceitem. O gestor deve estar sempre à frente, pois é importante que os colaboradores encontrem nesse ambiente, oportunidades que possam satisfazer suas necessidades.

A liderança só existe quando líderes influenciam seus seguidores a realizar determinados objetivos. Grandes líderes se diferenciam dos medianos pela sua capacidade de enxergar e, posteriormente, pela forma com que trabalham os objetivos, tanto seus quanto dos liderados.cada vez mais a liderança e seus respectivos estilos são fatores desencadeadores, desenvolvedores e influenciadores do clima organizacional. Contribuem para a motivação da equipe, interferem diretamente no comprometimento dos funcionários, na solidez da empresa, na segurança e no sentimento de valorização do colaborador, tudo isso conquistado através de respeito e credibilidade.

O líder moderno tem que saber lidar com as pessoas. É através destas que as ações são realizadas e os resultados alcançados ou não, uma vez que são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa. Líderes influentes usaram e usam armas importantes como o carisma, que foi disseminado na sociologia por Weber, que tem o poder de influenciar ou determinar o comportamento de outras pessoas sem o uso da força física. Também é cabível de citação a empatia, um grande recurso estabelecedor de rotas alternativas para influenciar o grupo. Ao colocar-se no lugar da pessoa a ser influenciada, deve-se procurar descobrir o

que esta gostaria de ouvir. Portanto, é necessário que o discurso ou os atos, sejam de acordo com o que desperte interesse. Dessa forma, o grupo pode sentir-se importante e aceitar o proposto com mais facilidade.

Como melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários é um dos temas que vem sendo muito discutido no mundo atual, em que o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de talentos internos e o comprometimento das pessoas são essenciais para que a missão organizacional seja cumprida perante a sociedade. O objetivo deste trabalho é mostrar como a liderança pode influenciar o desenvolvimento de uma organização, expondo as principais e mais atualizadas teorias existentes sobre o assunto.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a administração como a ciência, bem como a administração pública e suas respectivas funções administrativas, dando ênfase às pessoas e às organizações. Posteriormente, discorre sobre o empreendedorismo, inovação, a motivação, a liderança e os tipos de teorias.

Para melhor entendimento da pesquisa, no item da metodologia encontra-se a caracterização, a população e o tratamento de dados. Para finalizar, apresenta-se a análise da pesquisa realizada com o gestor e colaboradores da Empresa JE Consultoria LTDA.

Este trabalho justifica-se, no que diz respeito ao reconhecimento por parte dos subordinados, que o grande desafio para o administrador, é criar um clima propício ao desempenho de seus subordinados, especialmente, no que às necessidades básicas como, satisfação, auto estima e realização. Espera-se que este estudo, apesar de voltado parcialmente à pesquisa bibliográfica, contribua para o surgimento de outros trabalhos sobre o tema, aprofundando-o de modo que este possa vislumbrar todo o potencial que o caracterize como ferramenta para auxiliar na eficácia administrativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração como ciência

O estudo da Administração é um desdobramento da história, onde as transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, precisam ser feitas através de esforços organizados.

As organizações são tão antigas quanto à história do homem. No passar dos séculos, as pessoas se reuniram para alcançar determinados objetivos. Inicialmente em família, logo a seguir em tribos e, posteriormente, em conjuntos políticos mais sofisticados. Vários indícios na história antiga mostram que devem ter havido pessoas capazes de fundamentar planos formais, racionalizar a organização do trabalho, estar apropriado de uma capacidade considerável de liderança e capaz de vislumbrar sistemas de avaliação, ou seja, desde as primeiras grandes construções épicas, como as pirâmides por exemplo, ressaltam que há fortes indícios de uma prática eficaz das funções administrativas, mesmo que de uma forma rudimentar.

Maximiano (2011, p.24) comenta que:

> A administração é praticada desde que existem os primeiros grupamentos humanos. Nas sociedades primitivas, as expedições para a caça de grandes animais era empreendimentos coletivos precedidos de decisões de planejamento, divisão do trabalho e logística. Era preciso antecipar as rotas de migrações da caça, definir o local onde os caçadores acampariam, preparar viveiros e armas. Essas expedições, embriões de empresas, tinham líderes, que eram os protótipos dos gerentes.

Vários foram os povos que contribuíram para o aperfeiçoamento das técnicas administrativas ao longo dos anos. Segundo alguns estudiosos, a história da administração iniciou-se na Suméria, por volta do ano 5000 a.C., quando os antigos sumerianos buscavam uma maneira de resolver seus problemas de forma prática, exercitando, assim, a arte de administrar.

Chiavenato (2003, p. 26) relata:

> Referências pré- históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência em épocas remotas e dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduraram até nossos dias, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito.

A construção das pirâmides, templos e navios, a criação de governos, comércio e as próprias guerras, são provas de que as organizações já eram capazes de usufruir de uma visão sistêmica sobre a sua estrutura organizacional, baseado unicamente no conceito de que se houvesses "organização" entre os componentes da mesma, os objetivos poderiam ser alcançados.

Na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A primeira pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de atração dos seus objetivos, o uso eficiente de técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre o comportamento das pessoas, seus fiéis. A segunda, por sua vez, evoluiu das ordens descuidadas e apáticas dos cavaleiros medievais, vindo a serem seguidas posteriormente pelos exércitos de mercenários que se desenvolveram nos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos, onde predominavam hierarquias rígidas e dotadas de práticas e princípios comuns às empresas da atualidade..

O período que caracterizou o surgimento das empresas e, consequentemente, o da moderna administração ocorreu no final do século XVIII, estendeu-se ao limiar do século XX. Este período ficou conhecido como revolução industrial, pois trouxe rápidas e profundas mudanças sociais, políticas e econômicas.

Burns (1995, p. 513) afirma que:

> A Revolução Industrial ocorreu primeiramente na Europa devido a três fatores: 1) os comerciantes e os mercadores europeus eram vistos como os principais manufaturadores e comerciantes do mundo, detendo ainda a confiança e a reciprocidade dos governantes quanto à manutenção da economia em seus estados; 2) a existência de um mercado em expansão para seus produtos, tendo a Índia, a África, a América do Norte e a América do Sul sido integradas ao sistema de expansão econômica européia: e 3) o contínuo crescimento de sua população, que oferecia um mercado sempre crescente de bens manufaturados, além de uma reserva adequada (e posteriormente excedente) de mão de obra.

A revolução Industrial originou-se na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor por James Watt, em 1776. Desenvolveu-se em duas fases distintas. A primeira, de 1780 a 1860, é a revolução do carvão, em que este era a principal fonte de energia e do ferro, como principal matéria prima. A segunda fase, entre 1860 a 1914, ficou conhecida como a revolução da eletricidade, dos derivados do petróleo (como as novas fontes de energia), e do aço (como a nova matéria prima). Neste período, houve crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando na necessidade de aumentar a eficiência e a produtividade organi-

zacional, para fazer em face de intensa concorrência e competição que se instalava no mercado.

Ainda conforme Burns (1995, p. 647):

> Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de século, foram as maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior.

Um dos grandes desafios deste período foi a abdicação das antigas ferramentas rudimentares de trabalho manual, pela inserção de complexas e modernas máquinas. Os produtos começaram a ser fabricados em atividades parciais que necessitavam de complementações.cada produto era entregue a um grupo específico de funcionários, especializados em uma única tarefa. Estes, na maioria das vezes não tinham o conhecimento adequado sobre o real uso e finalidade de um dado segmento de fabricação. Simplesmente a faziam. Com o desenvolvimento de novas técnicas, surgiu a necessidade de coordenar a mão de obra empregada, caracterizada pela quantidade expressiva de operários emergentes da classe proletária. .

Os empresários estavam preocupados em produzir sempre mais e pelo menor custo, e acabaram deixando de lado a gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo. Assim, a Revolução Industrial, apesar de ter provocado mudanças impactantes tanto na estrutura organizacional, quanta na parte econômica, não conseguiu dirimir a influência que os princípios da administração causam até hoje..

Com essa atitude de gerenciamento precária e despreocupada da época, além dos baixos salários pagos aos operários, criou-se um profundo descontentamento entre a relação empresários e operários, resultando em movimentos organizacionais por parte dos trabalhadores e a formação de associações. Foi com essa invenção e proliferação das máquinas, durante a Revolução Industrial, na Europa e na América do Norte, os conceitos de organização se tornaram mecanizados. Foi necessário que as organizações se adaptassem às exigências das máquinas, aumentando a tendência à burocratização.

Ao final deste período, o mundo já não era mais o mesmo. A partir daí, como resposta às consequências provocadas por essa revolução, iniciou-se uma nova etapa, em que surgiu a Administração Moderna. Um dos seus principais idealizadores foi Frederick W. Taylor, americano, engenheiro, que apresentava o estudo da Administração como Ciência seguida por princípios. Ficou conhecido como o pioneiro da administração científica. Taylor era adepto da divisão do trabalho, destacava os aspectos positivos da adoção de métodos e técni-

cas com o intuito de assegurar os seus objetivos, tendo como premissa “a máxima produção a um custo mínimo”, valorizando o trabalho em equipe, a supervisão e a ênfase na eficiência.

Os ideais de Taylor (planejamento, padronização,especialização, controle e remuneração) trouxeram conseqüência sociais e culturais após a sua aplicação. Dentre estas, podemos destacar uma completa alienação por parte das equipes de trabalho e d solidariedade em conjunto, fortes e de longa duração, indispensável no processo de produção artesanal.. A respeito desta teoria, conhecida como Escola de Administração Científica, Chiavenato (2003, p.48) aborda que:

> [...] A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

Em controvérsias às idéias abordadas por Taylor, J. Henri Fayol, Francês, engenheiro, que também é um dos principais contribuintes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno, tratava a administração como disciplina e profissão, que por sua vez, poderia ser ensinada através de uma teoria.

Henri Fayol enfatizava que a administração é diferente demais funções e, baseado nessa visão, criou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor. As 5 (cinco) funções essenciais da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar (PCOCC) são fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol. Esta teoria tem como foco a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, que semelhante à Administração Científica, era aplicada pela exploração sumária dos trabalhadores. Ainda de acordo com Chiavenato (2003, p. 48), “A preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas interrelações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização”.

Durante esta constante evolução da Administração, há também Elton G. Mayo, o criador da Teoria das Relações Humanas, que foi desenvolvida a partir de 1940 nos Estados Unidos e, mais recentemente, ganhou o nome de Teoria do Comportamento Organizacional. Tinha como base a necessidade de humanizar e democratizar a administração, alicerçado no desenvolvimento das chamadas ciências humanas, enfocando as conclusões dos Experimentos de Hawthorne, em que o objetivo era detectar a relação entre a intensidade da iluminação no ambiente de trabalho e a competência dos operários, medida pelo ritmo de produção.

Em aversão ao histórico internacional, a administração é um tanto quanto nova no Brasil, pois surgiu somente em meados da década de 40, com a vinda das companhias de navegações americanas, que detinham em seu quadro profissionais da área de administração. Mas, foi por volta de 1960 que a administração começou a ser reconhecida nacionalmente, ganhando espaço, se destacando pela importância e status adquirido no desenvolvimento das atividades profissionais, durante a era Getúlio Vargas..

A lei Nº 4.769, que regulamenta a profissão, só foi aprovada no dia 09 de setembro de 1965, dia em que se comemora o dia do administrador.

2.2 Administração pública

Administração pública é um conceito que descende do ramo do Direito, onde o descreve como a união de agentes,serviços e órgãos fundados pelo Estado,com o objetivo de gerir determinadas área de uma sociedade, como educação, saúde, cultura etc. Significa, segundo o professor José Afonso da Silva (2011, p.56), que a: "Administração Pública é o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas".

Segundo Di Pietro (1997), o conceito de administração pública divide-se em dois sentidos:

> Em sentido objetivo, material ou funcional, a administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público; para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

A administração pública pode ser direta ou indireta. A administração pública direta é desempenhada pelos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Estes órgãos não são dotados de personalidade jurídica própria.

A administração pública indireta é a transferência da administração por parte do Estado a outras pessoas jurídicas, sendo que estas pessoas jurídicas podem ser fundações, empresas públicas, organismos privados etc. Neste caso, a concessão que o Estado dá ao concessionário deve ser feita sempre através de licitação, um processo de análise das propostas mais vantajosas para o Estado, significando, portanto, uma medida de uso racional dos recursos públicos. A administração indireta visa à descentralização, ou seja, a distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica.

Um dos seus principais objetivos é sempre trabalhar em prol do interesse público, visando a preservação dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Na maior parte das vezes, a administração pública está organizada com o intuito de reduzir processos burocráticos.

Um indivíduo que trabalha na administração pública é conhecido como gestor público. Uma das suas maiores responsabilidades – por muitos vista como a maior – é fazer uma excelente gestão,administrando os bens materiais públicos com ética e transparência,primando pelo cumprimento das normas legais estipuladas perante a sociedade e anação. Ele faz uma aplicação das teorias clássicas de administração no gerenciamento das instituições públicas.

Tendo como função aplicar as teorias administrativas no desenvolvimento de ações do interesse social coletivo. O administrador público é essencialmente um planejador. Com uma demanda sempre mais alta, devido à escassez no mercado, ele gerencia organizações do setor público em nível governamental, em agências federais, estaduais ou municipais, nas empresas ligadas ao terceiro setor ou em organizações não governamentais.

A elaboração da Constituição de 1988 foi conseqüência de lutas intensas por uma reforma política, objetivando a independência e um aperfeiçoamento da democracia, com suas mudanças posteriormente atreladas à administração pública.

Silva e Amaral (2007, p.10) destacam:

> Ao mesmo tempo em que reconhece o valor político do cidadão e de sua participação no controle dos serviços públicos, redistribui tarefas e recursos orçamentários para estados e municípios. Com a desconcentração e a descentralização, a decisão pública passa a situar-se mais próxima do local da ação, com impactos sobre a gestão pública.

Antigamente havia uma preocupação doutrinária no sentido de se orientar os administradores públicos para terem um comportamento especial frente à Administração Pública. Esse comportamento especial, regido por princípios básicos administrativos, no Brasil, foi aparecendo nas leis infraconstitucionais. Posteriormente, em 1988, os constituintes escreveram, no artigo 37 da Constituição Federal, um capítulo sobre os princípios da administração pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Tido como um dos alicerces da geração de Estado de Direito e comumente do regime jurídico administrativo, o princípio da legalidade vem conceituado no inciso II do art. 5º da Constituição Federal, expressamente caracterizado por: "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa se não em virtude de lei". (BRASIL, 2012, p. 4)

De acordo com Meirelles (1998, p. 67), o princípio da legalidade:

> [...] significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigência do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

Assim, brota a ideia de que somente a lei, via de regra, tem a capacidade de introduzir inovações primárias, originando direitos e deveres novos na ordem jurídica como um todo. O princípio da impessoalidade pode ser conceituado como aquele que determina que os atos realizados pela Administração Pública, devam ser sempre atribuídos ao órgão legal e, ainda, destinados, de modo geral, a coletividade, desconsiderando os patamares de privilegi-

amento ou imposição das características pessoais e/ou individuais daqueles a quem possivelmente se dirija.

Meirelles (1998, p.70), enfatiza que:

> O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988, nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

Em resumo, todo e qualquer tipo de ato administrativo, se cometido de forma irregular, é passível de análise para futuras sanções, não somente ao funcionário que o pratica, mas também ao órgão ou entidade administrativa ao qual o servidor é vinculado..

Entende-se por princípio da moralidade aquele que determina que os "atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica". (SOUSA ; MARCELINO JÚNIOR, 2014).

Lopes (1993, p. 34) expõe que:

> A moralidade administrativa não se confunde com a moralidade comum o que, contudo, não as antagoniza, pelo contrário, são complementares. A moralidade administrativa é composta de regras de boa administração, ou seja: pelo conjunto de regras finais e disciplinares suscitadas não só pela distinção entre os valores antagônicos bem e mal; legal e ilegal; justo e injusto – mas também pela idéia geral de administração e pela idéia de função administrativa. Vislumbra-se nessa regra um caráter utilitário que é dado por sua intensa carga finalista.

A publicidade sempre foi vista como um componente do rol de princípios administrativos. Tendo como ponto de partida, a afirmativa de que o Poder Público está acessível a todos, é necessário que este deva sempre ter ciência de que seus atos devam ser o mais transparente possível, com o intuito de repassar aos administrados, a todo instante, os resultados das ações que estão praticando. Meirelles (1998, p. 69) retrata que:

> Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Daí por que as leis, aros e contratos administrativos que produzem consequências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros.

Assim, resta mencionar o princípio da eficiência.este por sua vez, encontra-se expresso no caput do art.37 da Constituição Federal. Todavia,mesmo ladeado pelos princípios da moralidade e da finalidade, sucessivamente, a Carta Magna não poderia admitir a ineficiência administrativa. Carvalho (2002, p. 303) enaltece que:

> O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Relacionasse com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, só pesando a re-

> lação custo-benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado.

Os princípios são responsáveis por organizar toda a estrutura, mostrar requisitos básicos para uma boa administração e, também, gerar uma segurança jurídica aos cidadãos.

Conforme disse Gonh (apud NAHNA, 2014):

> Os conselhos são iniciativas para o desenvolvimento local sustentável e, para tal, implicam que exista uma sociedade civil organizada, entretanto, ás vezes, o próprio desempenho dessas atividades se contrapõe a algumas das funções que lhes foram atribuídas originalmente, como fiscalizações das políticas, já que eles se tornam parte destas políticas.

Podemos citar a criação desses conselhos como uma das iniciativas que favoreceram o processo de democratização e controle social das políticas públicas, nos quais representantes de diversos setores participaram do processo de tomada de decisão que envolviam o bem esta da sociedade, assim como auxiliaram na fiscalização e controle dos gastos públicos e melhoraram os resultados de atuação do governo. A importância dos Conselhos para o envolvimento da sociedade no processo político foi destacada por Tatagiba (2014):

> Os conselhos gestores de políticas públicas constituem uma das principais experiências de democracia participativa no Brasil contemporâneo. Presentes na maioria dos municípios brasileiros, articulados desde o nível federal, cobrindo uma ampla gama de temas como saúde, educação, moradia, meio ambiente, transporte, cultura, dentre outros, representam uma conquista inegável do ponto de vista da construção de uma institucionalidade democrática entre nós. Sua novidade histórica consiste em apostar na intensificação e na institucionalização do diálogo entre governo e sociedade – em canais públicos e plurais – como condição para uma alocação mais justa e eficiente dos recursos públicos.

Os princípios são responsáveis por organizar toda a estrutura, mostrar requisitos básicos para uma boa administração e, também, gerar uma segurança jurídica aos cidadãos.

2.3 Funções administrativas

As organizações estão intrinsecamente ligadas com a historia de nossa civilização. Desde as suas formas mais primitivas até as mais complexas, cada uma com a sua importância peculiar.. Foi graças a elas que o homem conseguiu concretizar ideias que sozinho não seria capaz de realizar. Desde os primórdios de sua evolução, o homem acabou se tornando cada vez mais dependente dos traços que os ligavam às organizações, chegando até o ponto em que entendê-las passou a ser fundamental para melhorar sua eficiência e eficácia, aumentando assim suas expectativas de sobrevivência.

Em um mundo moderno, globalizado e complexo, faz-se necessário ter uma base de conhecimentos sólidos para que a organização continue competitiva no mercado. Nesse sentido, uma análise organizacional é muito importante. Sabe-se que ela depende de um sistema orientado por funções e para entender este sistema precisa-se entender como funciona o processo administrativo na prática, pois ele é composto pelas funções administrativas que é a base para a efetividade da administração estratégica, formado por quatro funções básicas da mesma nas quais são elas: planejamento, organização, direção e controle.

Chiavenato (2003, p.166, grifo do autor) destaca:

> Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração, que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes.

Fayol de destacou por ser o pioneiro a criar uma abordagem capaz de visualizar a organização em sua totalidade, em aversão a visão microscópica de Taylor, orientada unicamente para o nível individual dos comandados com relação às tarefas..

De modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como funções básicas do administrador. Conforme Chiavenato (2004), quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planejamento, a organização, a direção e o controle, constituem funções administrativas. Assim, ao contrário das funções técnicas, que são diferentes conforme as particularidades de cada empresa, as funções administrativas se aplicam a qualquer tipo de organização.

Na definição das funções administrativas, identifica-se, inicialmente, a de planejamento, que por definição, precede a ação. Sem exceções, toda e qualquer ação humana, seja ela individual e/ou coletiva, deve ser precedida de algum tipo de planejamento. Este, por sua vez, é a maneira pela qual as pessoas e organizações relacionam-se com o futuro de forma racional, definindo aonde se pretende chegar, o que deverá ser feito, de que maneira ou em que sequência. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Maximiano (2004) estabelece que o planejamento é um universo de competências, técnicas, informações e decisões. Portanto, para que o planejamento se concretize com sucesso é necessário que as metas, objetivos e métodos sejam estabelecidos, propiciando uma am-

pla visão sistêmica do ambiente externo, facilitando o feedback e ocasionando a melhoria dos resultados obtidos e então estar apto a recomeçar todo o processo..

Segundo Lacombe (2007, p. 43):

> Cabe, portanto, ao administrador identificar ou estabelecer objetivos da sua organização ou da unidade organizacional pela qual é responsável. Cabe-lhe também determinar a forma de atingir objetivos e os recursos necessários para isso. Ao fazer isto ele estará planejando. Podemos concluir que uma das funções que compete ao administrador é planejar.

A função administrativa de organização refere-se à alocação, distribuição e arrumação dos recursos trazidos de fora para dentro da organização. Considerando que nem toda organização tem disponível todos os recursos que se precisa para atingir seus objetivos, surge então a necessidade de trazer esses recursos para dentro da estrutura que decorre de algum tipo de planejamento

Chiavenato (2003, p. 173) destaca que:

> Dentro dos moldes clássicos e neoclássicos, após o planejamento, segue-se a função de organização. Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos, executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões.

Mais adiante, destacamos a direção como a terceira função administrativa, logo após o planejamento e a organização. Estabelecido o planejamento e definida a organização, resta fazer as coisa andarem, a direção assume esse papel: acionar e dinamizar a empresa. Esta intimamente ligada com a ação, com o fazer acontecer e, de certa forma, identifica-se muito com as pessoas. Relaciona-se diretamente sobre a atuação com os recursos humanos da organização.

É necessário que as pessoas se dediquem em seus cargos e funções, estejam dispostas a serem treinadas, guiadas e motivadas para que possam alcançar os resultados que delas se esperam. Pode-se definir, também, que a direção é a função administrativa que se refere as relações interpessoais que os administradores, rotineiramente, exercem em todos os níveis organizacionais e, sobretudo, para com os seus respectivos subordinados..

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e motivação. Serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer o plano de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e recursos de maneira a se trabalhar de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor forma

possível. Por fim, o controle serve para que tudo funcione da maneira certa e no tempo certo. Consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Aponta as falhas verificadas e as correções que devem ser feitas

Chiavenato (2003, p. 174) conceitua que:

> A direção constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. Está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Tem como finalidade assegurar os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido, para que possa obter-se o melhor rendimento possível desse processo.

Chiavenato (2003, p. 176) enfatiza que:

> A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Não é pela classificação das funções administrativas que se pode dizer que uma é mais ou menos importante que a outra, muito pelo contrário, todas as funções administrativas são de fundamental importância para qualquer processo de administração, e todas elas se completam.

2.4 As pessoas e as organizações

Durante o Fordismo (caracterizado pela produção em massa – que compreende os períodos entre 1863-1947), as pessoas trabalhavam por etapas e fixavam-se apenas nela. Teve como principal característica o aperfeiçoamento da linha de montagem, em que os veículos eram montados em esteiras rolantes que se movimentavam enquanto os funcionários ficavam praticamente parados, tendo em vista que não havia qualificação profissional nenhuma.

Godoy (2002, p. 3) assinala que "[...] o processo fordista de produção caracterizava-se pela economia de movimento dos trabalhadores o que resultava na diminuição do tempo de espera entre uma tarefa e outra".

Em aversão ao Fordismo, que produzia muito e estocava essa mesma produção, houve o Toyotismo, reduzindo ao máximo os estoques. Caracterizado pelo *just in time*, em que a produção de um bem era feito exatamente no momento em que ele fosse demandado. Tinha como base um trabalho em equipe, pois além de ser mais qualificado, o trabalhador devia ser mais participativo e polivalente, isto é, devia estar apto a trabalhar em mais de uma função. Coriat (apud COSTA, 2014) denomina que:

> Grandes séries de produtos rigorosamente idênticos contra séries restritas de produtos diferenciados, eis, aí, sucintamente, o coração da oposição central, fundamentalmente, entre os dois métodos e logo também a especificidade e a singularidade da intenção que presidiram a formação do modelo Toyota.

Ambos criados no século XX, os métodos de trabalho fordista e toyotista tem visão opostas sobre lucro e capacitação profissional. O que ocorre na realidade é o aumento da concorrência entre as pessoas, que irão disputar melhores índices de produtividade entre si. Essas disputas sacrificam cada vez mais as pessoas, e têm como consequência, além do aumento da produtividade, o aumento também do desemprego.

Com base no desenvolvimento em que as organizações se encontram hoje, deve-se estar preparado para o processo de captar pessoas. O setor de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, este tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional. Sempre é feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança e tem a função de humanizar as empresas na constante valorização dos profissionais.

Falar em pessoas significa falar de um grande patrimônio das empresas. Também definido como capital intelectual, representando começo, meio e fim das organizações. As pessoas iniciam e impulsionam suas empresas, fazendo com que essas alcancem o sucesso através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários. Daí a importância dos indivíduos deixarem de serem vistos somente como recursos, passando a serem observados como verdadeiros meios para se atingir os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2008, p.11):

> As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira que elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Por meio do forte relacionamento entre o processo “individuo e a empresa” é possível obter sucesso dentro das circunstâncias organizacionais, atingindo sempre os objetivos pessoais dos que estão envolvidos neste processo.aspessoas como base impulso próprio que

diversifica a organização e não como agentes passivos. Logo, Chiavenato (2008, p.10) explana que "As pessoas como ativadores de recursos organizacionais são como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios".

Sendo um pouco mais direto no conceito de organização, ela é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização. Ela possui duas subdivisões em departamentos ou seções. Pessoas, dinheiro e materiais constituem os recursos que acompanham a organização. Bens e serviços saem das organizações. Dentre estas entradas e saídas, recursos são transformados para criação de excedentes. Podem-se considerar os excedentes como lucros que ajudam a assegurar a continuidade das empresas.

As empresas são apresentadas com um novo olhar. Elas, por sua vez, são geradoras de recursos, pois transformam custos em rendimento. São criadores e criaturas direcionados à oportunidade e resultados. As informações por elas adquiridas provem de um sistema de interrogatório que procede da seguinte forma: primeiro saber o que estão fazendo; segundo poder decidir o que deveriam estar fazendo e, finalmente, avaliar como estão se saindo. Sabendo disso, elas partem para o princípio em que a finalidade e a função de cada organização, empresarial ou não, são a integração de conhecimento especializado numa tarefa comum.

É do conhecimento de todos que para uma empresa obter sucesso é primordial a presença constante da inovação. Ela, por sua vez, vem do interior de cada indivíduo, ou seja, do espírito empreendedor, para criar novos produtos, de riqueza ou investimentos em recursos em prol da criação da riqueza. No entanto, para obtenção desse processo, deve-se contar com certos acontecimentos na parte interna da empresa, que são alguns imprevistos, inconveniências e mudanças de mercado, mas não ficando obsoleto. Podem ocorrer também, na parte externa, as mudanças de percepções, demográficas e novo conhecimento. De acordo com Gibson, Ivanevich e Donnely (2001, p.26):

> As organizações diferenciam-se de outros ajuntamentos de pessoas por sua conduta voltada para metas. Isto é, as organizações perseguem metas e objetivos que podem ser mais bem alcançados pela ação harmoniosa das pessoas. Possuem três características importantes: conduta, estrutura e processos.

Todas as organizações possuem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração. As pessoas, como foi citado anteriormente, são o começo, meio e fim das empresas. Tarefas são as atividades estabelecidas pelo líder ou gestor e praticadas pelas pessoas. A administração inclui o planejamento, organização, direção e controle do desempenho das pessoas,

organizada para as tarefas. Sabe-se que elas realizam suas tarefas dentro de um ambiente operacional que corresponde aos fornecedores, clientes e concorrentes, voltando diretamente a variedade de condições econômicas, sociais e tecnológicas.

É notável que o modelo que as organizações estão seguindo não está mais dando tão certo como antes. Obter somente cuidado com valores significativos, concorrentes, comportamento e demais fraquezas, ou seja, a famosa teoria do negócio, não é suficiente para suprir a necessidade dos consumidores. Elas precisam se superar para manter a liderança, traçando um novo caminho, visando sempre o bem estar do cliente e usar na sua maneira de inovar.

Após ser apresentado o conceito de pessoas e organização, é importante destacar que ambas devem caminhar juntas, mesmo que às vezes isso possa parecer meras palavras, que na prática não podem ser aplicadas. Foi com o objetivo constante que o colocar em prática que a dinâmica organizacional obteve sua evolução. É necessário que pessoas e empresas não deixem de lado o conceito racional do negócio, mas que coloquem toda sua experiência e envolva o lado emocional, para que as coisas passem a fluir de uma maneira mais calma.

As pessoas estão sempre em desenvolvimento e aperfeiçoamento, e é necessário que a organização dê o suporte necessário para que tais habilidades possam refletir positivamente nos resultados da empresa. Além de administrar o capital humano, proporcionando-lhes condições, tanto estruturalmente quanto em capacitação, para que possa dar o melhor de si.

Os gestores responsáveis pelas organizações devem saber motivar os funcionários, para que estes se sintam como uma peça importante na empresa. Após este acontecimento, provavelmente eles terão um melhor desempenho no trabalho.

Pode ser considerado que uma missão bem definida serve côo meio de informação realizada com embasamento, na realidade na qual a empresa se encontra, não se contendo só com os clientes, mas aos meios que ela adere para adquirir sucesso. Por outra visão, uma missão nitidamente definida é relacionada a pensamentos inovadores, deixando subentendida sua importância para que assim possa ser iplantada.

2.5 Empreendedorismo e inovação

É nítida a importância de uma empresa. Sabe-se que ela constitui-se em um aglomerado de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão

de recursos humanos, materiais e financeiros. De modo geral, as empresas sempre contam com a colaboração e cooperação de seus funcionários, fazendo disso uma estratégia para manter o sucesso. Além disso, considerando sempre o seu bom posicionamento perante toda a sociedade. Tendo este prestígio, surge uma indagação: como mantê-la à frente da concorrência?

Tendo por base a concorrência como um obstáculo a vencer e o cliente um objetivo a conquistar, o líder da organização terá que ousar de "Empreendedorismo e Inovação", para poder fiscalizar seus clientes e assim driblar sua concorrência. Sabendo que o SER empreendedor não é só ganhar dinheiro, ser independente ou realizar algo, tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar, sacrificar suas horas de repouso por um trabalho árduo na execução de sua realização. Logo Degen (2009, p. 14) confirma:

> É evidente que alguém que investe tantas horas em um trabalho sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente, o lazer e a família. O preço do sucesso e da independência econômica pode ser muito alto para o empreendedor. Para muitos potenciais empreendedores, alto demais. Mas, para poucos, vale a pena o sacrifício pessoal na realização de seu próprio negócio.

Por conseguinte, esse pensamento de empreender, pode-se afirmar que, antes de tudo, é alguém que sonha, vislumbra em meio a uma nostalgia fora docomum, algo que fuja do óbvio, alguém que propõe mudança de rumos, alterações de conceito e ousadia para mudar o status do QI do seu meio ambiente. Manter as coisas como estão sempre é mais cômodo, continuar repetindo tudo da mesma maneira, executar os mesmos movimentos e obter os mesmos resultados. O empreendedor é curioso, obstinado, criativo, proativo e otimista.

Conforme Chiavenato (2004, p. 4):

> Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou do país. Não são simplesmente provedores de mercadorias, serviços, informação ou entretenimento, mas poderosas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.

Mas, para obter o sucesso absoluto, não podemos nos limitar no empreendedorismo, porque o administrador na posição de líder deve apresentar seus ideais com instrumentos de inovação. Inovar é necessário, é fundamental, porque empreender possibilita que as organizações tornem-se capazes de gerar riqueza contínua e, assim, manterem-se ou tornarem-se competitivas nos seus mercados. Com isso, as estratégias competitivas tendem a ser muito parecidas dentro de um mesmo mercado e apenas a empresa que se afasta do grupo competitivo de empresas consegue cumprir seu papel de aumento de competitividade e consequente geração de riqueza.

Enquanto o empreendedorismo não exige necessariamente que a pessoa seja inovadora, a inovação exige do inovador o espírito empreendedor. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2010) "[...] a inovação é a principal ferramenta de competitividade de uma empresa, portanto, a empresa que não se inova está direcionada a estagnação e, ao longo do tempo, a perder seu poder de competição".

São grandes os desafios que as pequenas e microempresas enfrentam para inovar, desde terem acesso ao conhecimento e a adquirirem novas tecnologias, pois, por meio desta, os processos podem ser automatizados e padronizados, no intuito de diminuir custos e alcançar melhorias. Na maioria das vezes, a chave para a inovação é melhorar a gestão de pessoas ou capacitar a equipe, proporcionado conhecimento para o negócio.

Logo, se vê que o empreendedorismo e a inovação andam juntos. Os empreendedores inovam, pois a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Foi este mesmo espírito da não acomodação que tirou o homem das cavernas e o levou aos arranhacéus, permitindo que seus sonhos os dominassem por completo, configurando assim uma realização plena em todos os aspectos.

2.6 Qualificação de funcionários

Atualmente, a grande concorrência tem feito o empreendedor investir mais no capital intelectual de seu colaborador, deixando transparecer que é nele onde está as principais ferramentas da empresa. Assim, cada um pode aprimorar o dom da dedicação, equilíbrio e vocação.

Nesse contexto, implica afirmar que o funcionário deve estar apto a lidar com clientes de todos os tipos. Para tal, a empresa deve oferecê-lo uma capacitação e atualização do conhecimento profissional. Esta qualificação não envolve somente funcionários que ocupam cargos altos como gerência e supervisão. Devem ser voltados para todo o interno da empresa, incluindo a área de limpeza até a área de atendimento. Partindo dos determinados preceitos, segue o pensamento de Jaspers (1998, p. 137):

> O conhecimento leva o homem a apropriar-se da realidade e, ao mesmo tempo, a penetrar nela. Essa posse confere-nos a grande vantagem de nos tornar mais aptos para a ação consciente. A ignorância tolhe as possibilidades de avanço para melhor, mantêm-nos prisioneiros das circunstâncias. O conhecimento liberta: permite que aluemos para modificar as circunstâncias em nossos benefícios. Quando pensamos em termos de toda a humanidade, reconhecemos que só podemos avançar mediante o conhecimento da realidade.

Investir na qualificação profissional dos funcionários pode proporcionar mais resultados positivos do que se imagina. Um funcionário bem treinado realiza as tarefas com maior agilidade e mais competência, melhorando a qualidade dos serviços prestados e reduzindo o tempo gasto neles. Além disso, quando se investe na qualificação dos funcionários, eles se sentem mais valorizados pela empresa e, consequentemente, trabalham mais motivados no dia a dia. A contratação baseada em valores pode evitar a rotatividade elevada de funcionários, assim como uma postura inadequada dos mesmos dentro da empresa. Para as empresas que se utilizam deste formato de contratação, é mais eficaz investir na qualificação de funcionários alinhados com os seus valores do que tentar modificar a conduta adotada por outras pessoas. Logo, Medeiros e Oliveira (2000, p. 6) argumentam que:

> O poder competitivo de uma empresa reside cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais como, por exemplo, estoques, edifícios, máquinas, mas um novo conceito vem surgindo, que são os ativos intangíveis, que dizem respeito à capacidade para administrar o fluxo de competências das pessoas.

A qualificação dos funcionários que trabalham em uma empresa é algo necessário para o sucesso dos negócios. Entretanto, existe uma fase anterior muito importante, o processo de seleção dos profissionais que irão trabalhar em uma empresa. O processo de seleção tem como objetivo a escolha do profissional com o perfil mais adequado às necessidades da empresa. Assim, além de saber o que o futuro empregado irá fazer, é necessário analisar o perfil daquele que procura um emprego, se é compatível com essas atividades. Nesse caso, o empresário poderá procurar no mercado por profissionais que já tenham experiência na área ou optar pela contratação de profissionais inexperientes que serão formados na empresa.

Segundo O'Connor (2001), por qualificação profissional, entende-se todo o processo de treinamento e adequação dos empregados de uma empresa voltados para a melhoria do desempenho de suas funções, com medição interna da qualidade de serviço a respeito da moral, atitudes e obstáculos percebidos para a prestação de serviços de qualidade, descobrindo, assim, a forma que os funcionários estão se comunicando com os clientes, detectando os meios de estratégia que eles usam e localizar os obstáculos que estão impedindo o aumento na produtividade de cada funcionário.

Portanto, a qualificação dos funcionários é necessária e fundamental para o crescimento de uma empresa, pois uma empresa de sucesso também depende do crescimento e desempenho da equipe. Este pode ser o diferencial.

2.7 Liderança

Há muitas definições de liderança. A explicação mais simples é que a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc. Em certos casos, é um grupo que influencia outros grupos, como acontece com os conselhos de acionistas de sociedades anônimas ou os comitês diretivos das associações.

Conforme Lacombe (2011, p. 245)

> O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais,compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

Maximiano (2011, p. 279) afirma que:

> Muitas definições parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras.

Certos candidatos a líder procuram essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais. Reddin (1989, p. 23) relata que: “Um líder não é um gerente no sentido formal, mas alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo”.

A liderança faz-se necessária em todo e qualquer tipo de organização, seja nas empresas como um todo ou em cada um de departamentos, individualmente. Ela é essencial em todas as funções da administração. É imprescindível que o administrador conheça a natureza humana e tenha a capacidade de saber conduzir as pessoas, em outras palavras,seja capaz de liderar. Em outros termos, é um processo social no qual se estabelece elações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder oi lideres, seus subordinados, um fato e um momento social.

O processo de liderança se verifica em infinitas situações: seja ele nos agrupamentos familiares, políticos, profissionais, sociais e até mesmo culturais. Ao observar o processo de liderança em qualquer um desses espaços, é notável que as pessoas são capazes de exercer influência sobre as demais e, todavia, que todo individuo possa despertar um potencial de liderança.

Maximiano (2000, p. 2) enaltece:

> Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto à tendência inata no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas.

Muitos cientistas, especialmente, pesquisadores de psicologia, sociologia e ciências políticas, tem procurado alguma forma científica de comprovar o processo de liderança. Dessa forma, de acordo com Hersey e Blanchard (1997, p.86):

> A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação das características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características.

Assim, pode-se dizer que o líder é um estrategista que consegue influenciar e ao mesmo tempo indicar, para os liderados, os rumos a serem seguidos em determinadas situações. Contudo, sabe-se que há um tipo único e exclusivo de liderança para cada situação.

Liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passado recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras. Não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas. Para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança.

Na literatura atual, observa-se a preocupação acentuada com a formação de grupos de trabalho e equipes dentro do processo de liderança,embasados num potencial de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo, um suporte para a formação de novos talentos, primando pela melhoria dos resultados em processos competitivos de mercados e ambientes com extrema mutabilidade..

2.8 Liderança em um olhar motivador

Sabe-se que liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe e gerem os resultados desejados para a empresa. Para tanto, um líder deve possuir habilidades, como capacidade de motivar e influenciar as pessoas que trabalham com ele a aprimorar o dom da dedicação, equilíbrio e vocação.

O líder é uma pessoa que dirige ou aglutina um grupo, podendo estar inserido no contexto de indústria. Não existe um único tipo de líder, mas, vários, em função das caracte-

rísticas do grupo. O mesmo proporciona a coesão necessária para realizar os objetivos do grupo. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. Partindo dos determinados conceitos surge o pensamento de Maxwell (2008, p. 96):

> A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação a carreira, mas também em relação a vida pessoal. Eles o ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promove o crescimento das pessoas, gera crescimento para a organização.

Falar de liderança e não citar motivação pode até ser algo constrangedor, pois ambas andam no mesmo segmento. A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Ela é o que faz com que as pessoas façam o possível para conquistar o que almejam. É um elemento essencial para que o ser humano dê o melhor de si, praticando assim, um desenvolvimento pessoal. É um dos princípios que dão o "empurrão" necessário para continuar a busca das coisas pelas quais se trabalha todos os dias. Sem motivação é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante tê-la para estudar, fazer exercício físico, trabalhar, dentre outras atividades. Logo Silva e Rodrigues (2007, p. 9), reforçam essa ideia quando citam:

> A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Motivação e liderança são conceitos que estão intimamente ligados. Um bom líder deve estar motivado e ao mesmo tempo, deve ser capaz de motivar os elementos de sua equipe. A liderança esta associada a estímulos, incentivos e impulsos que são capazes de acentuar a motivação nas pessoas para que realizem o cumprimento da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Ambas remetem a questões mais subjetivas dos seres humanos, nas quais dizem respeito ao instinto do indivíduo, a que atribui significado.

Os líderes precisam motivar suas equipes, que, por diversos fatores, nem sempre é muito fácil, considerando as pressões que estão submetidas. Para o líder motivar sua equipe é necessário, antes de tudo, conhecê-la, sabe definir as responsabilidades de cada um de modo a descobrir suas necessidades, prioridades, desejos e até caprichos. Líderes excepcionais têm visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não conseguiriam. Pode

lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso de eventos, são estratégias que agarram oportunidades que outros deixam de perceber.

2.9 Teorias sobre liderança

A liderança é um tema muito pesquisado ultimamente devido a sua importância dentro da empresa. Chiavenato (2003, p. 119) reforça dizendo que " a liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas".

As teorias sobre a liderança que foi apresentada por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

a) teorias de traços de personalidade (características marcantes de personalidade possuídas pelo líder);

b) teorias sobre estilos de liderança (maneiras e estilos de se comportar adotadas pelo líder) e;

c) teorias situacionais da liderança (adequação do comportamento do líder as circunstâncias da situação). (CHIAVENATO, 2003)

Identificam-se três grupos de teorias, onde estas apresentam peculiaridades competentes a cada tipo predominante. Mediante o exposto acima, torna-se possível o melhor entendimento a partir dos tópicos seguintes.

2.9.1 Teorias sobre traços de personalidade

Uma das formas de estudar a liderança consiste em focalizar a personalidade dos líderes. Este tipo de estudo baseia-se em biografias e em incidentes críticos (situações em que alguém desempenhou um papel de liderança). A teoria dos traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel.

Chiavenato (2003, p.126) destaca:

> [...] Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder. É comum, entretanto, encontrar pessoas defendendo que o líder já nasce pronto. Na maioria das vezes, estas pessoas

percebem que os líderes possuem características pessoais que lhes proporcionam esta habilidade, mas, cientificamente, não se pode afirmar que eles já nasceram com estas características.

Maximiano (2000, p.400) ressalta que:

> Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que tem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns são bem humorados, outros são rabugentos. Alguns são taciturnos, outros extrovertidos. Por fim, não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas.

Essa abordagem focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características pessoais partilhadas pelos grandes líderes. Procura identificar as características que diferenciavam os grandes homens das massas e foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão.

Nota-se que os esforços individuais de tentar entender a liderança foram baseados exclusivamente nas características de cada indivíduo. As teoria dos traços ignoram a situação em que o líder se efetiva. Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes.

2.9.2 Teorias sobre estilos de liderança

Uma liderança é algo difícil de ser definido, uma vez que um determinado estilo pode ser extremamente útil em uma dada situação e, em outro instante poderá ser completamente ineficaz. Na realidade, este entrave em escolher um estilo único para todas as situações não pode ser considerado como fator para descartar os demais estilos existentes, bem como os resultados alcançados por estas escolhas.

O estilo de liderança tem como objetivo alavancar a organização, fazendo com que esta, de forma geral, sejam atraídas pelo modelo adotado. Existem lideres que exigem (autoritários), outros que não sabem delegar, não treinam seus liderados, os tratam como se tivessem todo o conhecimento do mundo, esquecendo-se que estão em fase de adaptação, de aprendizagem. As pessoas se limitam a executarem tarefas e a obedecer às ordens de forma servil.

Pelo lado oposto a teoria dos traços, na qual acredita-se que as características únicas e individuais são o que determinam a liderança. A teoria dos estilos de liderança adota o

critério de que as pessoas podem ser capacitadas para o exercício da liderança. No entanto, há a tendência de aumentar os conhecimentos e construir as formas de exercitar esse poder, baseado nas crenças básicas sobre o homem e a sua natureza. Assim, Chiavenato (2003, p. 124) aborda:

> São teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

Chiavenato (2003, p. 124) enfatiza ainda que "[...] os estilos de liderança mais conhecidos são: autocrático, democrático e liberal", onde estes são descritos abaixo e relacionados às diferentes ênfases que cada um aborda.

a) Liderança autocrática – O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo;

b) Liderança democrática – O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

c) Liderança liberal – O líder delega totalmente as decisões do grupo e deixa-os completamente à vontade e se controle algum. (CHIAVENATO, 2003)

Na liderança autocrática o líder está focado apenas em si mesmo, esquecendo de que trabalhar em grupo é uma questão fundamental. Ele é dominador e faz elogios e críticas de forma pessoal. Tudo está em suas mãos e controle. Pode degenerar-se e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Esse estilo se fundamenta muitas vezes na hipótese que o poder do líder deriva da posição em que ocupa dentro da organização.

A liderança democrática se sobressai em distinção às demais, pela necessidade que há de delegar o poder de decisão com os demais componentes da organização, e não centralizando esta competência.. Nesta abordagem, o líder não impõe muito a sua opinião. Sua principal participação é no auxílio do grupo, caso seja necessário. As decisões finais são tomadas de forma grupal. De modo que as regras e normas possam ser discutidas em conjunto, onde os demais participem ativamente das decisões.

Uma liderança liberal propicia ao líder entregar autonomia a seus subordinados, deixando-os completamente a vontade para fazerem o que quiserem e na medida em que acharem conveniente, ocasionando, na maioria das vezes, muitas falhas e erros.. Quando a liderança é exercida desta forma, mostra falta de experiência e incompetência por parte do líder, e

irracionalismo por parte dos liderados. Esse estilo é característico de líderes que se ausentam muito do ambiente de trabalho.

Na prática, recomenda-se que o líder utilize os três tipos de liderança existentes, atentando para a situação em questão, quais pessoas serão afetadas com as atitudes decorrentes das decisões e, sobretudo, qual o tipo de tarefa a ser executada. É necessário que o líder tanto mande cumprir ordens, como saiba consultar seus subordinados antes de tomar qualquer decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas. O grande desafio da liderança é ter ciência de qual situação aplicar determinado estilo, com que e em que circunstâncias e atividades. Não se pode dizer que uma liderança é pior ou melhor que a outra. Assim, pode-se dizer que todas elas tem seu lado positivo e lago negativo.

2.9.3 Teorias situacionais da liderança

Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – essa é a essência das teorias situacionais da liderança. Segundo os defensores da abordagem situacional da liderança, não existem traços e comportamentos universalmente importantes. Eles acreditam que os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra. Por sua vez, Chiavenato (2003, p. 126) contextualiza que:

> Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação.

O modelo de liderança situacional afirma que não existe um meio que possa ser considerado o melhor para influenciar os integrantes do grupo. O estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos membros do grupo. Este, por sua vez, pode ser entendido como habilidade, disposição e/ou confiança, para realizar uma tarefa específica.

O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é a capacidade com a qual o líder consegue adaptar-se a uma determinada situação. A abordagem situacional exprime que tudo seja flexível e possa se ajustar as demandas das situações inclusive o estilo dos gerentes.

Chiavenato (2003, p. 126) relata que:

> [...] As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de lide-

> rança para alcançar eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação.

A mais conhecida teoria situacional da liderança foi a desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Esses autores sustentam que a liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados. Esta, por sua vez, pode ser entendida como a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades.

Essa teoria afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação.

Karlof (1994, p. 116) analisa que:

> Segundo um abrangente levantamento realizado na Suécia, um líder deve ser aberto e extrovertido , inquisitivo, sensível, pragmático, resoluto, crítico, experiente, tolerante com erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, afável e dotado de empatia, livre de considerações de prestígio, corajoso, impassível, flexível e disposto a estimular o desenvolvimento dos outros.

Pessoas focadas na busca de soluções para atingir resultados, essa é a função do líder. Ter pessoas capazes de agirem por si, que saibam se adaptar aos ambientes que disponibilizam, que sejam flexíveis e que consigam superar seus próprios limites e adversidades, que se antecipem não deixando que os problemas tomem contam e que saibam ser resilientes. Desenvolve as habilidades necessárias para o cumprimento de determinados objetivos. Influencia um comportamento participativo, onde as pessoas possam desenvolver o seu lado promissor, sejam capazes de pensarem por si só, tenham a capacidade de descobrir estratégias que facilitem a resolução de problemas, propor sugestões e que não tenham temor de colocá-las em prática.

Diante do exposto, espera-se que a liderança sempre possa fazer parte da história dos indivíduos dentro das organizações e nos seus relacionamentos, isso proverá de um desejo constante de mais conhecimento e pelo desenvolvimento dessas capacidades de liderar, afim de um progresso no clima organizacional, na cultura, ou seja, no processo pessoal e profissional como um todo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as metodologias que foram utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, expondo o tipo de pesquisa, bem como: a amostra de como os dados foram coletados, tratamento, análises dos dados, explicação do tipo de pesquisa, enfim, de tudo o que se utilizou na pesquisa. Tem como intuito embasar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e, alcançar os objetivos apontados como base de fundamentação deste estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, no que se refere aos meios, foi caracterizada como bibliográfica e de campo. Primeiramente, buscou-se embasamento teórico referente ao tema em questão e, posteriormente, a de campo, que caracteriza os fatos relatados no cotidiano organizacional. Segundo Vergara (2007, p.48) "A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral".

Tendo em vista o conceito exposto acima, a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de qualquer que seja o modelo a ser utilizado, pois tem o intuito de construir certa semelhança entre o tema proposto com as teorias existentes sobre determinado assunto. Ainda conforme Vergara (2007, p. 47), a "[...] pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente ou local, que ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo".

Entende-se, portanto, que a pesquisa de campo é caracterizada pela adoção de métodos e/ou técnicas, que tem como base o objeto de estudo que será abordado, por meio de observações relativas ao cotidiano, onde são coletadas informações de um grupo de indivíduos ou fenômenos sociais.

No que diz respeito à abordagem da pesquisa, esta pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Para tanto, utilizou-se o embasamento teórico fundamentado, principalmente, em livros, relacionados com a literatura de alguns autores que mencionam o tema em questão. Foram absorvidas respostas dos colaboradores através da construção de dados

estatísticos e do gestor, através de um questionário mais complexo contendo aspectos pessoais referente à sua personalidade profissional.

A pesquisa tem caráter informativo, pois baseia-se na premissa de buscar abordagens que possam direcionar o tema em questão a estudos futuros e, na procura de respostas para sanar determinadas questões propostas (entrevistas) nas pesquisas científicas. Estas, por sua vez, possuem natureza objetiva e subjetiva, as quais só podem ser obtidas através da colaboração dos autores envolvidos na entrevista. Assim, defini-se como informativa o caráter social desta pesquisa, uma vez que se propõe a mostrar a relevância da Liderança para empresa JE Consultoria LTDA, observando as suas vantagens e contribuindo assim para o sucesso da empresa.

3.2 População

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do ramo de iluminação pública na cidade de Chapadinha-MA.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com 100% da população existente na empresa pesquisada, ou seja, 4 (quatro) colaboradores 1(um) gestor, totalizando 5 (cinco) pessoas. Isso gerou uma vantagem enorme para o pesquisador, pois todos os dados colhidos são completos, já que todos os participantes da organização fizeram parte desta.

3.3 Coleta de dados

Para maior percepção no comportamento do líder e atitudes dos colaboradores, foram realizadas algumas visitas à empresa pesquisada. Inicialmente, foi feita uma pesquisa com os funcionários através de um questionário socioeconômico (APÊNDICE A e B) e um estruturado com questões objetivas de múltipla escolha; e, para o gestor, foi realizada uma entrevista (APÊNDICE C) e aplicação de um questionário, contendo questões abertas onde tinham total liberdade para expor suas opiniões sobre o assunto em pauta. Todas as questões foram focadas no tema proposto para a obtenção de informações consistentes para melhor entendimento dos resultados.

Objetivando assim, uma melhor compreensão do exposto acima, é que se faz necessário acrescentar um breve conceito de como se constrói um questionário.

De acordo com o pensamento de Gil (2010, p. 121):

> Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Percebe-se então que a coleta de dados é de suma importância, pois é através dela que a pesquisa é estruturada, servindo de base para trabalhos futuros e até mesmo para a própria empresa, que terá em suas mãos ferramentas e informações necessárias para obter novas estratégias no que se refere à relação do líder e interação profissional com os seus colaboradores no cotidiano empresarial.

Com isso, observa-se a importância da coleta de dados numa pesquisa científica, já que sem ela não existe pesquisa nem uma futura divulgação de informações que beneficiarão a qualidade de uma empresa em todos os seus aspectos e setores que garantirão a satisfação e retorno dos clientes.

3.4 Tratamento de dados

Posteriormente o recolhimento dos questionários aplicados aos colaboradores e ao gestor, os dados foram quantificados e utilizados por meio da tecnologia da computação, utilizando o programa do pacote Microsoft Office 2007, o Microsoft Office Excel. Essa tecnologia foi usada para quantificar os resultados, por meio da transportação dos dados em gráficos percentuais e, assim, proporcionar um melhor entendimento do que será apresentado. Desse modo, os dados colhidos foram minuciosamente analisados e serão apresentados como resultado da pesquisa.

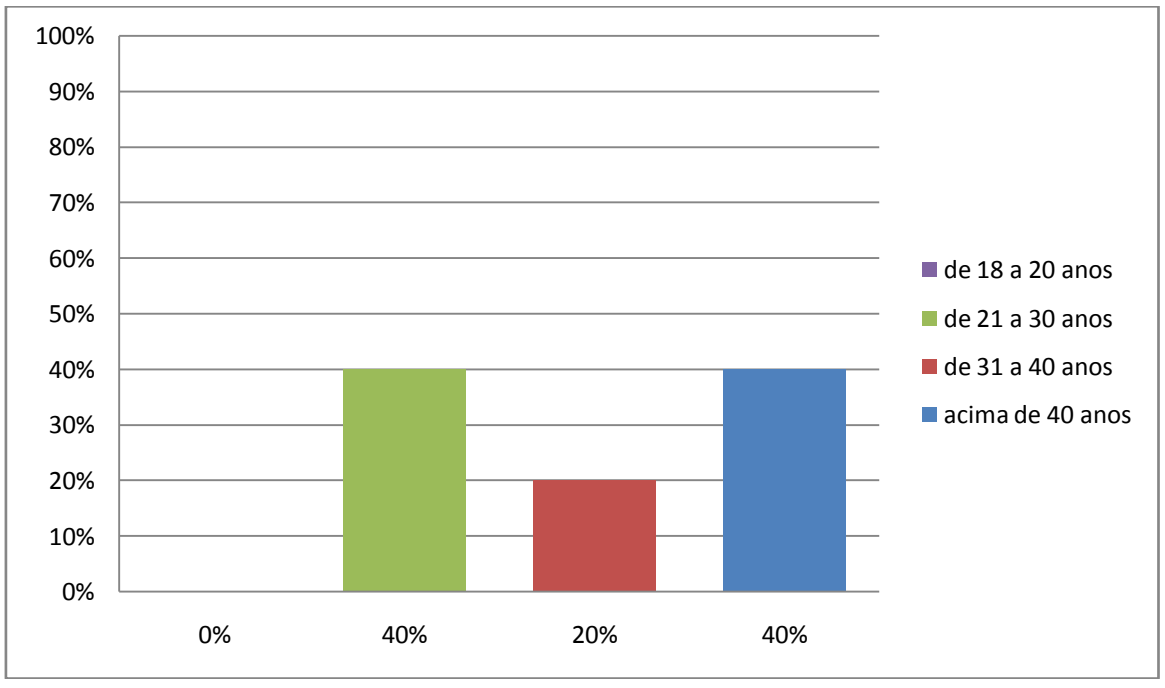
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após o recolhimento dos questionários aplicados na empresa JE Consultoria LTDA, os dados foram analisados, quantificados e computados e, então, foram feitas as representações dos mesmos em gráficos com percentuais para um melhor entendimento e visualização. Notou-se que os mesmos responderam com a máxima sinceridade os questionários que foram aplicados sobre o tema proposto, que faz referência ao tipo de liderança existente na organização.

4.1 Apresentação de dados dos colaboradores

Essa pesquisa foi de suma importância para colher as informações sobre a empresa e sobre o seu quadro de funcionários, em que eles foram questionados sobre o assunto proposto no tema. Inicialmente, a pesquisa se deu através da aplicação de um questionário socioeconômico referente à idade dos colaboradores, representada no gráfico abaixo.

Gráfico 1- Idade dos colaboradores



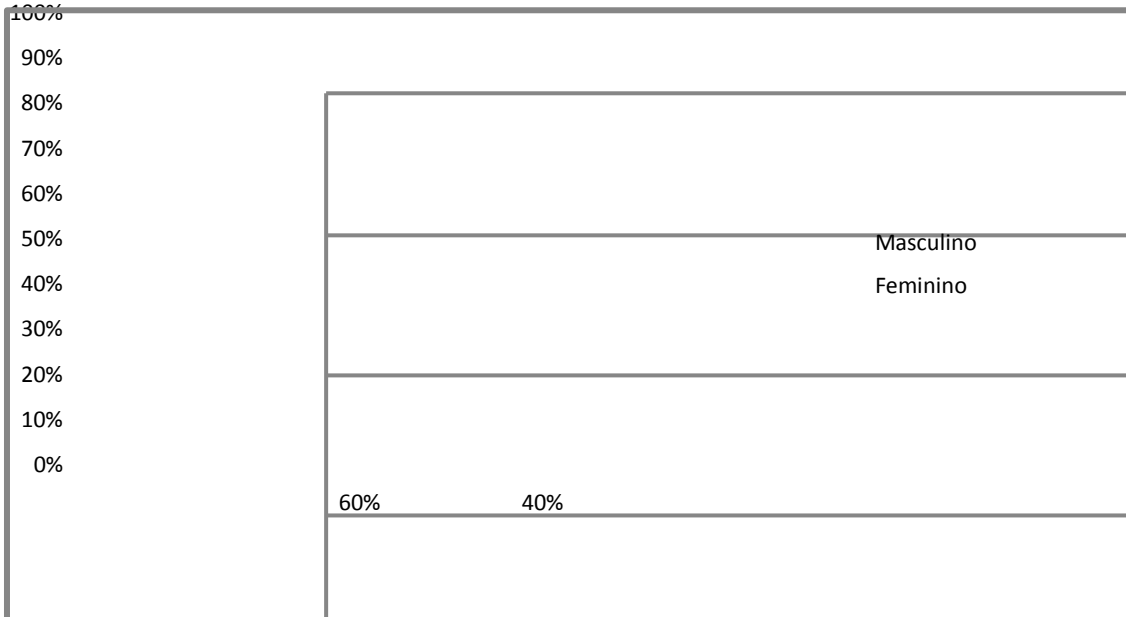
Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013.

Observa-se, no gráfico acima, a representação da idade dos colaboradores da Empresa JE Consultoria LTDA, em que, de acordo com os dados coletados por meio dos questionários respondidos, 0% dos colaboradores tem idade entre 18 a 20 anos, 40% dos colaboradores têm idade entre 21 a 30 anos, 20% têm idade entre 31 a 40 anos e 40% têm acima de 40 anos de idade.

Com as duas faixas etárias equilibradas entre as proporções de 40%, mostra-se que a empresa não só está aberta ao ingresso de pessoas que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho, mas, também, realça o nível de experiência existente dentro da organização, fazendo com que esta consiga, de certa forma, ter sua vantagem competitiva frente à concorrência.

Posteriormente, procurou-se saber o sexo predominante entre os colaboradores da JE Consultoria LTDA.

Gráfico 2 - Sexo dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

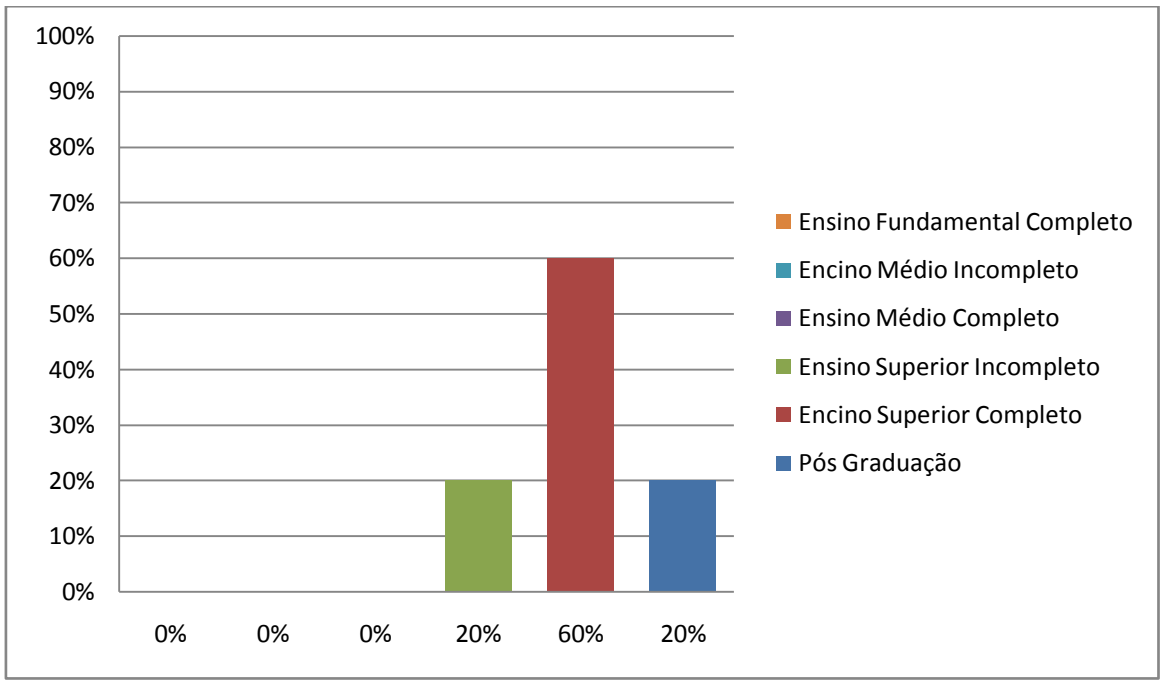
No gráfico 2, pode-se observar o sexo dos colaboradores da empresa, em que 60% representam o sexo masculino e os 40% restantes representam o público feminino. Então, fica fácil de evidenciar que nesta organização predomina o gênero masculino.

Os dados em questão, com uma leve diferenciação existente com relação ao sexo predominante da empresa, não diz respeito às diferenças existentes entre ambos os sexos,

mas, sim, de a maior parte do trabalho necessariamente ser feita em campo, através de relatórios emitidos aos contratantes e frequentes manutenções nas vias de trabalho.

Dando continuidade a exposição dos resultados, o próximo item a ser analisado foi a escolaridade dos colaboradores que compõe o quadro funcional da empresa.

Gráfico 3 – Escolaridade



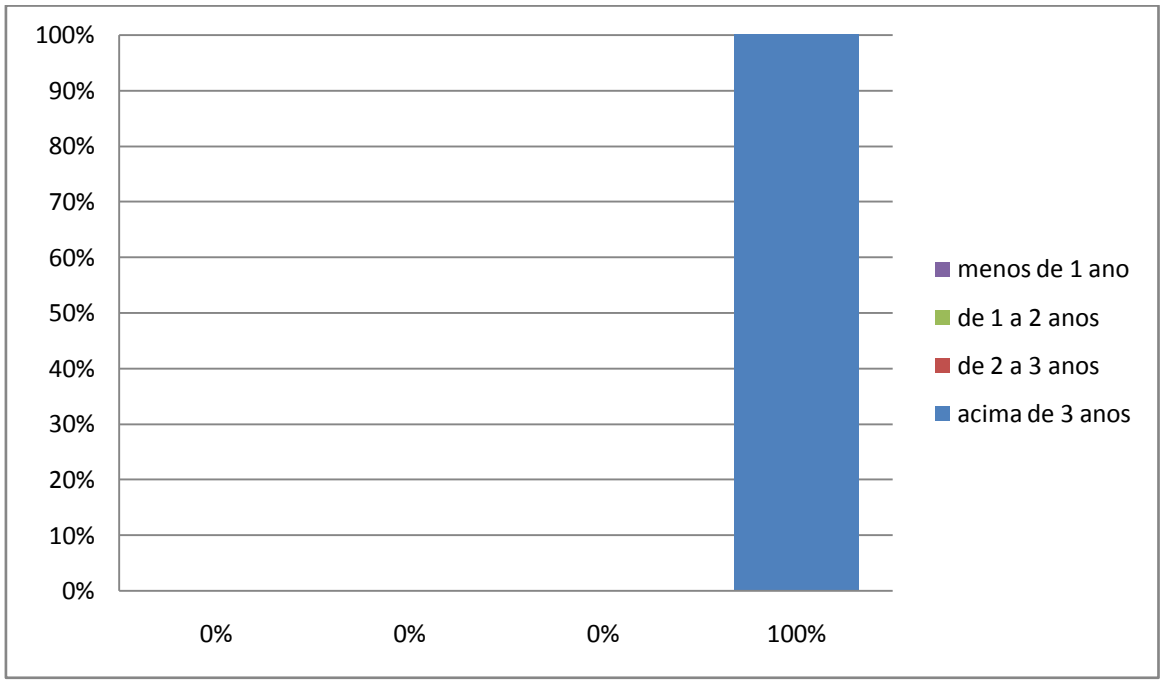
Fonte**:** Dados da pesquisa, nov. de 2013

A terceira representação gráfica mostra o nível de escolaridade dos colaboradores. Nota-se que 20% (vinte por cento) possuem o nível superior incompleto, 60% (sessenta por cento) o nível superior completo e outros 20% (vinte por cento) possuem pós-graduação. Observa-se que os funcionários estão em constante busca de mais conhecimentos através dos estudos. Isto pode ser visto no percentual de escolaridade apresentada pelos integrantes da organização.

Acredita-se que o conhecimento e a qualificação intelectual dos colaboradores sejam essenciais para que a organização consiga melhores resultados, no que diz respeito aos seus serviços comercializados. Desta maneira, os funcionários têm capacidade de desenvolver suas funções com qualidade e eficiência e se aperfeiçoar ainda mais para exercerem outros cargos e/ou funções dentro da empresa.

A seguir será apresentado o tempo de serviço dos colaboradores da JE Consultoria LTDA.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho



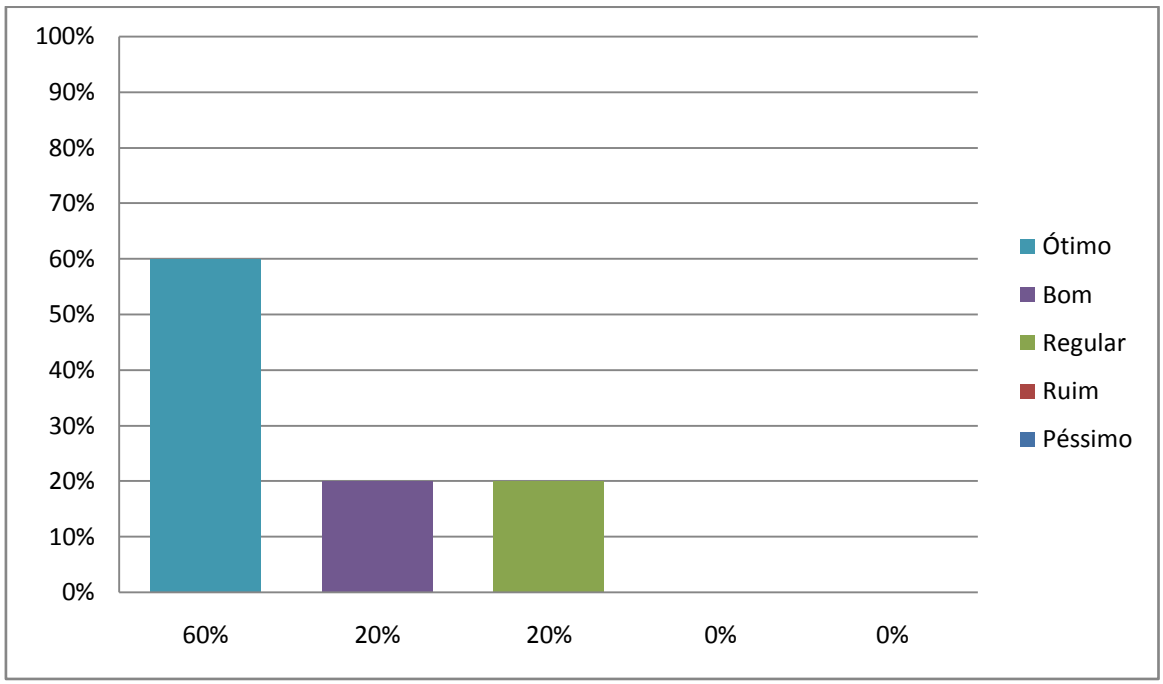
Fonte**:** Dados da pesquisa, nov. de 2013

Neste gráfico, buscou-se saber o tempo de trabalho dos funcionários dentro da empresa, embasado nas informações obtidas. Observa-se que a empresa tem mais de 3 (três) anos de funcionamento e demonstrou que 100% (cem por cento) dos funcionários tem mais de 3 (três) anos de efetivo trabalho. Chiavenato (2003, p.34) ressalta que "[...] a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa". Verifica-se com esses resultados, que o grau de rotatividade em relação aos funcionários é praticamente nulo.

A empresa demonstra que valoriza um bom profissional, que busca constante aperfeiçoamento e, como conseqüência, vão almejando cargos superiores em relação aos quais iniciaram suas atividades profissionais, mediante um considerável e aclimável, quantidade de trabalho apresentado.

Os próximos gráficos analisaram a satisfação dos colaboradores através do clima e da cultura organizacional relacionadas às ações da liderança. Porém, o gráfico 05, procurou mostrar o reconhecimento do gestor em relação aos esforços dos colaboradores no cumprimento de metas.

Gráfico 5 - Reconhecimento do gestor em cumprir metas



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

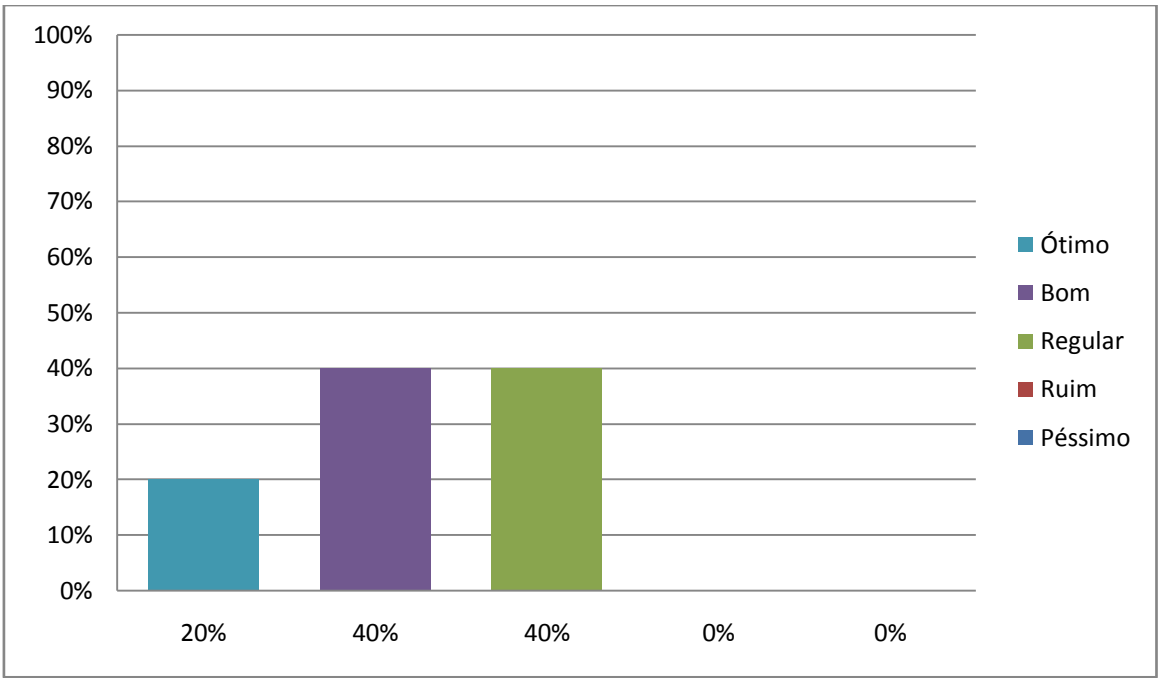
Em relação ao reconhecimento por parte do gestor para com os funcionários no quesito de reconhecimento por alcance de metas, o gráfico mostra que 60% (sessenta por cento) consideram ótimo, enquanto 20% (vinte por cento) alegam ser bom e 20% (vinte por cento) confirma ser regular.

Maximiano (2011, p. 268) enfatiza que: "Quanto mais contente a pessoa estiver com o seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho".

Com esse resultado e baseado na teoria, pode-se notar que o gestor reconhece o esforço dos seus funcionários. Isso é bom porque se torna um tanto quanto motivador e provocará maior produtividade dos mesmos nas tarefas rotineiras, além de um aumento na autoestima em relação ao seu papel dentro do ambiente de trabalho.

Na categoria a seguir, buscou-se saber se a empresa proporcionou algum tipo de treinamento para os funcionários e se disponibiliza condições de trabalho para a execução das atividades diárias.

Gráfico 6 - Treinamento e condições de trabalho



Fonte**:** Dados da pesquisa, nov. de 2013

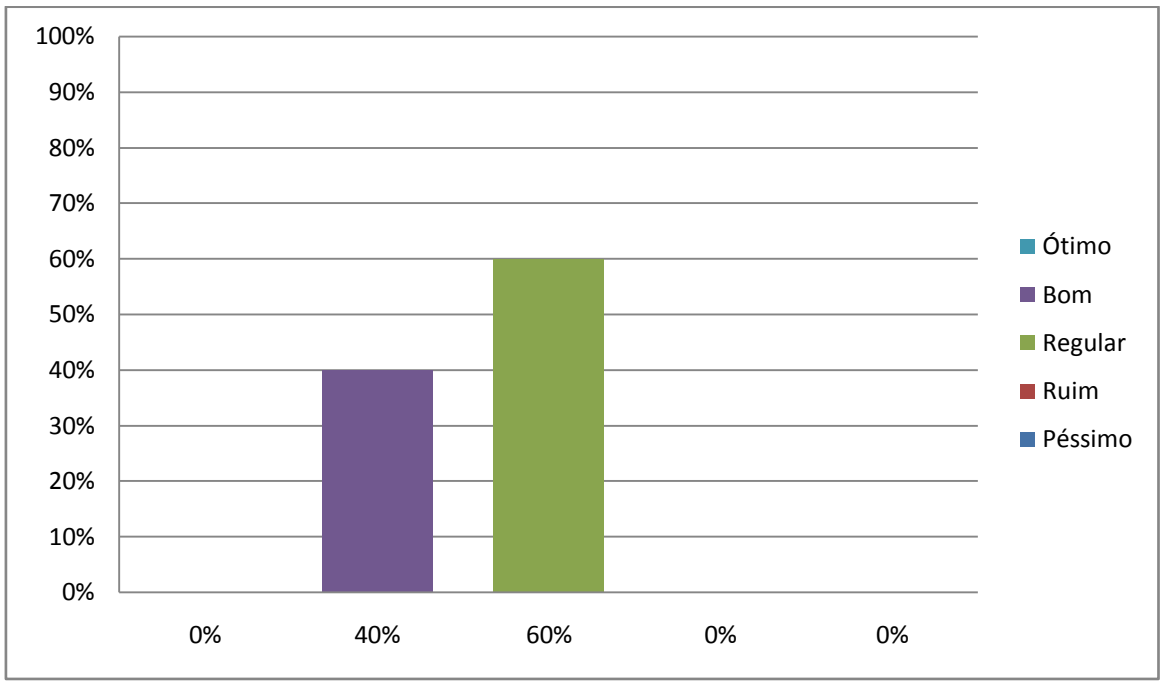
Nessa questão, foi questionado se ao ser contratado os colaboradores receberam um bom treinamento e condições que atenderam às suas expectativas. O gráfico aponta que 20% (vinte por cento) das pessoas alegam ser ótimo, 40% (quarenta por cento) afirmam ser bom e 40% (quarenta por cento) consideram conceito regular.

Conforme Chiavenato (1998, p. 493), "Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho, tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas".

Deste modo, nota-se que alguns dos entrevistados receberam treinamento e condições favoráveis, que, de certo modo, atendeu às expectativas dos mesmos. Nota-se também que boa parte considera isso necessário e possuem o conhecimento para desempenhar suas funções dentro da organização.

A próxima categoria objetiva verificar o nível de satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e/ou profissional dentro da organização.

Gráfico 7- Desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos colaboradores



Fonte**:** Dados da pesquisa, nov. de 2013

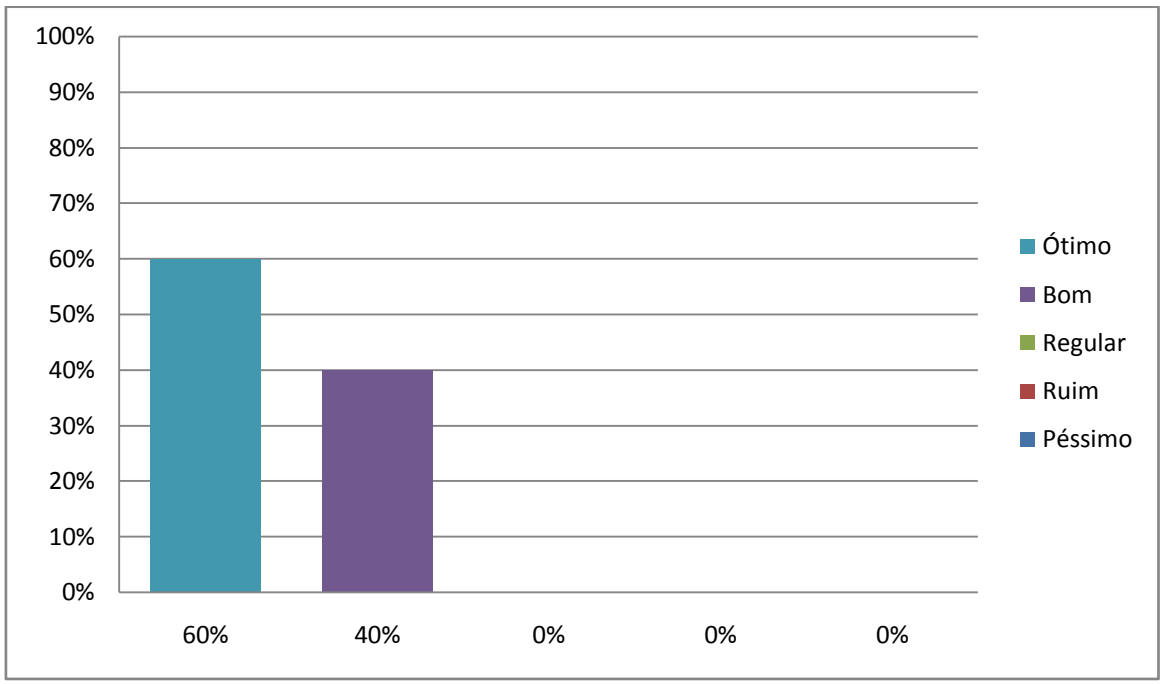
Neste quesito, a maioria dos entrevistados respondeu que o nível de desenvolvimento pessoal e/ou profissional dentro do ambiente corporativo é regular. Com base no gráfico 40% (quarenta por cento) enfatizam ser bom e 60% (sessenta por cento) alegam ser regular.

Marras (2005, p. 128), destaca que: "É necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores".

Com isso, os colaboradores ficarão ainda mais interessados devido ao próprio interesse do líder para com eles. Assim, alavancará os mesmos a trabalhar e mostrar maior empenho e melhores resultados afetando positivamente toda organização.

Procurou-se mostrar através do gráfico abaixo, o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao salário e se este supre suas necessidades da melhoria da qualidade de vida.

Gráfico 8- Remunerações percebidas pelos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

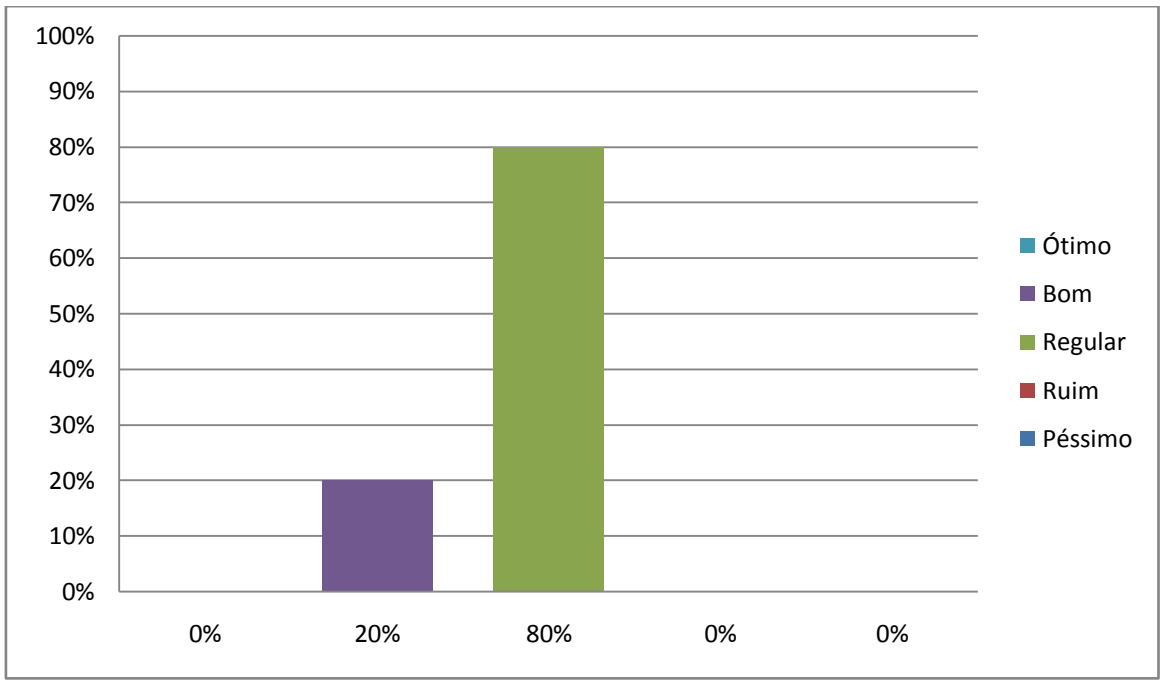
No que se refere ao salário, os colaboradores concordam que seja proporcional ao estilo de vida que levam. No tocante, 60% (sessenta por cento) consideram conceito ótimo e 40% (quarenta por cento) afirmam ser bom.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 125) “Para atrair pessoas qualificadas, não basta uma imagem positiva ou oferecer possibilidades de treinamento. É importante uma política salarial atrativa”.

Então, percebe-se que o salário é um dos fatores mais importantes para os indivíduos de qualquer organização. Com base nesse contexto, nota-se que a empresa em questão segue esta linha de pensamento exposta acima. Contudo, é necessário que, frequentemente, as políticas salariais sejam revistas para que a organização não caia na “rotina”, desmotivando o quadro funcional e prejudicando o rendimento e a lucratividade da empresa.

No item a seguir, procurou-se avaliar se os colaboradores se sentem informado sobre os objetivos e estratégias predominantes na organização onde trabalham.

Gráfico 9 - Objetivos e estratégias da empresa



Fonte**:** Dados da pesquisa, nov. de 2013

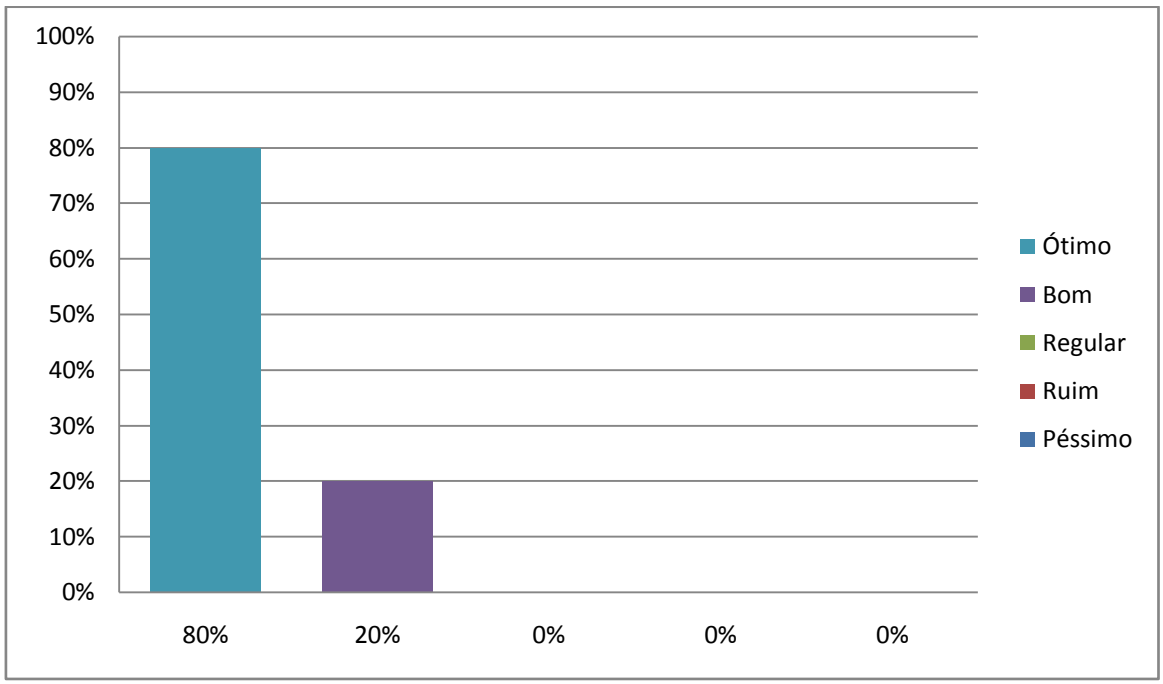
Como demonstra o gráfico, 20% (vinte por cento) dos funcionários responderam que consideram como ótimo a frequência com que se sentem informados sobre os objetivos e estratégias da empresa e 80% (oitenta por cento) alegam que esse informativo seja repassado de forma regular.

Segundo Chiavenato (2003, p. 229) "Os objetivos podem ser denominados metas, alvos ou finalidades, porém a idéia básica é a mesma: determinar os resultados que o gerente e o subordinado deverão alcançar. Os objetivos devem ser quantificados e com prazos definidos".

Como pode ser observado, a empresa comete uma pequena falha ao não repassar costumeiramente seus objetivos e estratégias para todos os colaboradores, ocasionando um *feedback* mais suscetível a erros, diminuição da produção e até em gastos desnecessários. Isso é muito importante, pois implica em dizer como a organização atua e de que forma ela se mantém diante da concorrência.

No próximo modelo, apresenta-se a quantificação dos dados obtidos através de questionário a respeito do ambiente interno e da convivência entre o gestor e demais colaboradores.

Gráfico 10 - Ambiente interno e convivência



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

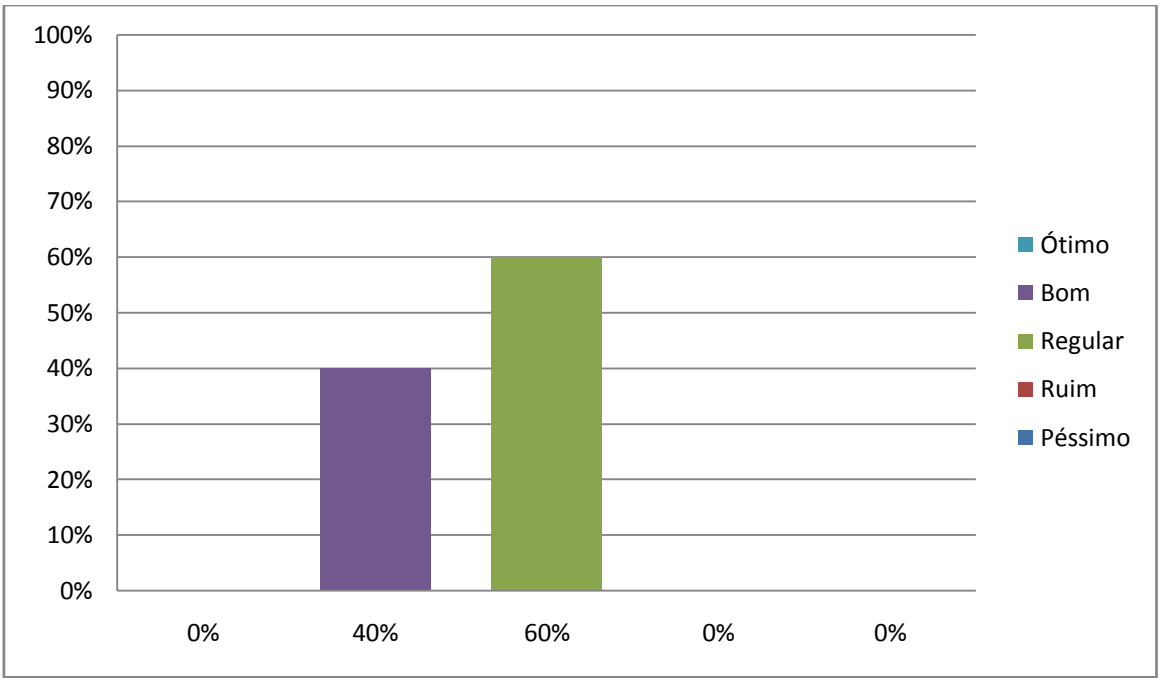
De acordo com o gráfico, nota-se que 80% (oitenta por cento) dos funcionários destacaram ter um ótimo convívio interno com o gestor e demais colaboradores, enquanto 20% (vinte por cento) relataram ser boa essa convivência.

Para Maximiano (2000, p. 168) "[...] o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho".

Com base nos resultados obtidos, quando o ambiente interno da organização encontra-se em nível considerado positivo, significa dizer que o quadro funcional tem uma visão conjunta dos processos e métodos utilizados pela empresa para o alcance dos objetivos.

Com o gráfico abaixo procurou-se identificar se a empresa pesquisada fornece equipamentos e tecnologias necessários para um bom desempenho das atividades.

Gráfico 11- Equipamentos e tecnologias utilizadas pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

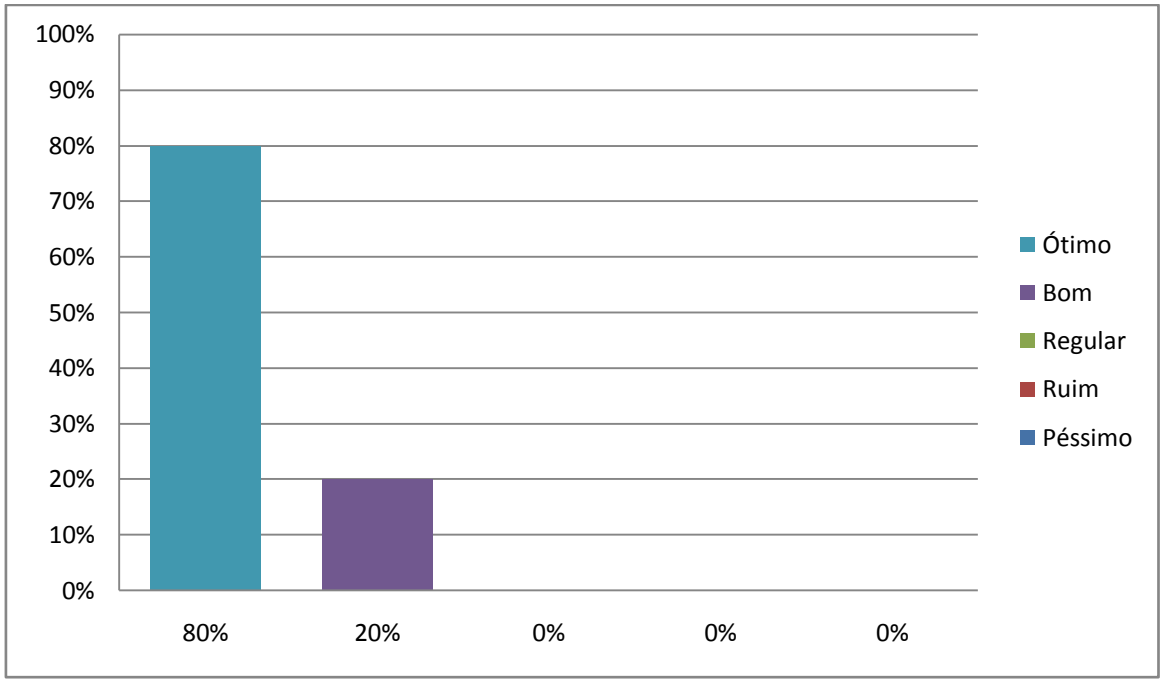
Nessa questão, 40% (quarenta por cento) dos colaboradores destacaram ser bom os equipamentos e tecnologias utilizados pela organização. Em contra partida, 60% (sessenta por cento) consideram ser regular.

Chiavenato (2003, p. 62) destaca que "a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantem o bem estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga".

Com isso, pode-se perceber que os equipamentos e tecnologias utilizadas pela empresa, aparentemente, não são tão modernos quanto os necessários para o desempenho de alguns tipos de atividades que necessitem de um trabalho mais bem elaborado. O que é considerado uma falha, pois organizações concorrentes dispõem de um aparato tecnológico repleto de sofisticação, o que pode ser um diferencial na briga por clientes potenciais.

Com o próximo tópico, procurou-se mostrar a satisfação dos colaboradores no tocante ao respeito do gestor para com seu quadro de funcionários.

Gráfico 12 - Relação de respeito por parte do líder



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

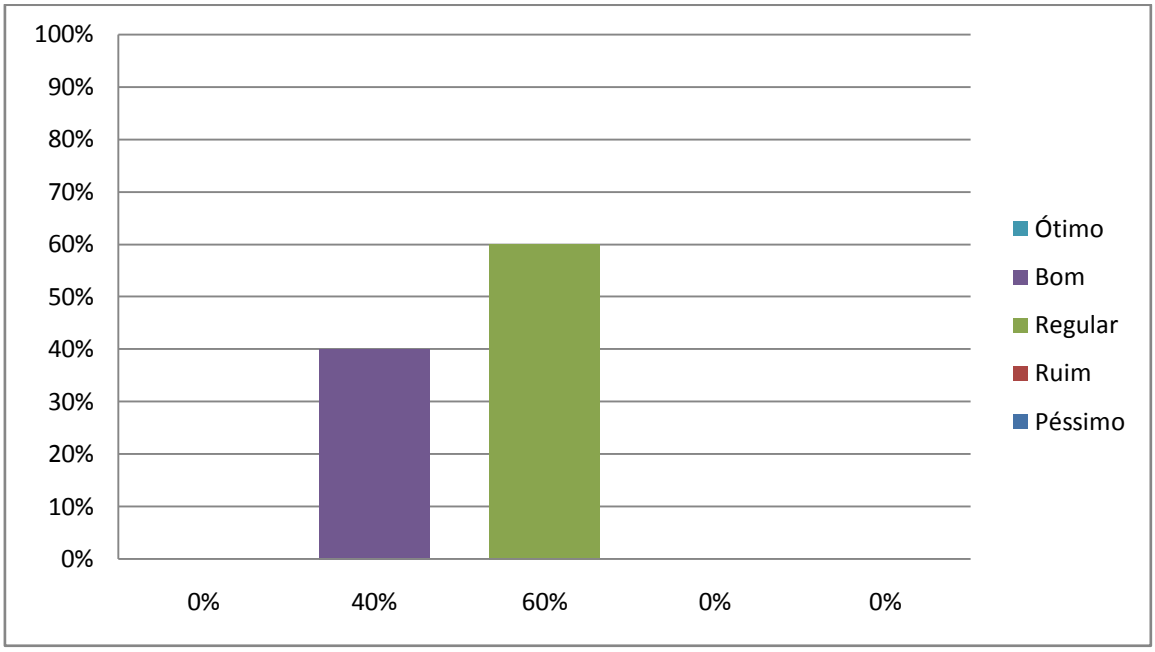
Pode-se observar que esse quesito se deu de maneira satisfatória, onde se percebeu que 80% (oitenta por cento) dos colaboradores responderam que consideram ótima esta relação de respeito, enquanto 20% (vinte por cento) afirmam ser boa.

Chiavenato (2003, p. 158) retrata que "Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento".

De acordo com o resultado da pergunta em questão, nota-se que o alto índice de respeito entre líder e liderados pode ser observado pelo grau de aceitação por parte dos colaboradores. Isso implica dizer que existe bastante respeito no ambiente de trabalho. E que, portanto, existe um clima propício para a execução das atividades no ambiente de trabalho.

No próximo quesito, buscou-se identificar se há o envolvimento do gestor na solução de problemas vindo dos clientes.

Gráfico 13 - Envolvimento do gestor na resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

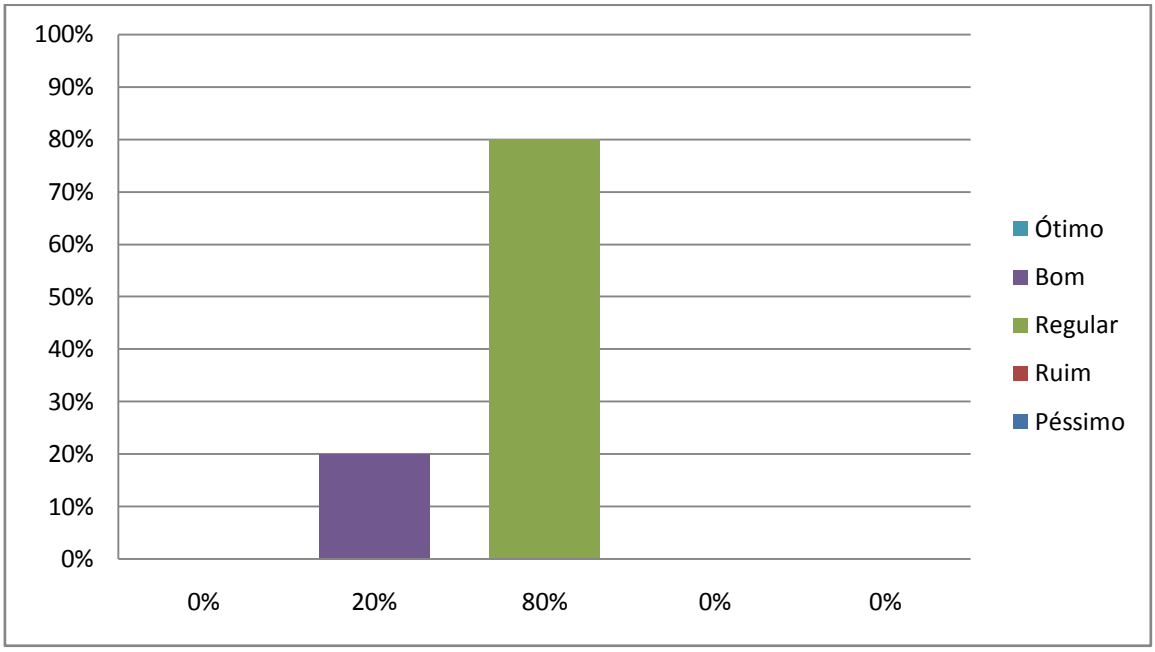
O resultado demonstra um "tímido" envolvimento do gestor na solução de problemas apresentados pelos clientes, em que se pode observar que 40% (quarenta por cento) dos colaboradores consideram como bom este envolvimento e 60% (sessenta por cento) confirmam que isto acontece de forma regular.

De acordo com Almeida ((1995, p. 131) "[...] um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, diria que é uma situação em que dois ou mais objetivos, pertencentes a uma ou mais pessoas, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade".

Tendo isso como base, percebe-se que o gestor poderia adentrar mais sobre determinados tipos de conflitos que assolam a mente de seus clientes, assumindo um papel participativo e inovador. Como os conflitos são inerentes ao ser humano, cabe ao gestor administrar os seus níveis e evitar que se tornem negativos para a organização e para o bem estar das pessoas envolvidas, de forma a não se reverter em danos para a organização.

No gráfico abaixo, demonstra-se a possibilidade de crescimento profissional através de planos de carreira oferecido pela empresa.

Gráfico 14 - Planos de carreira e crescimento dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

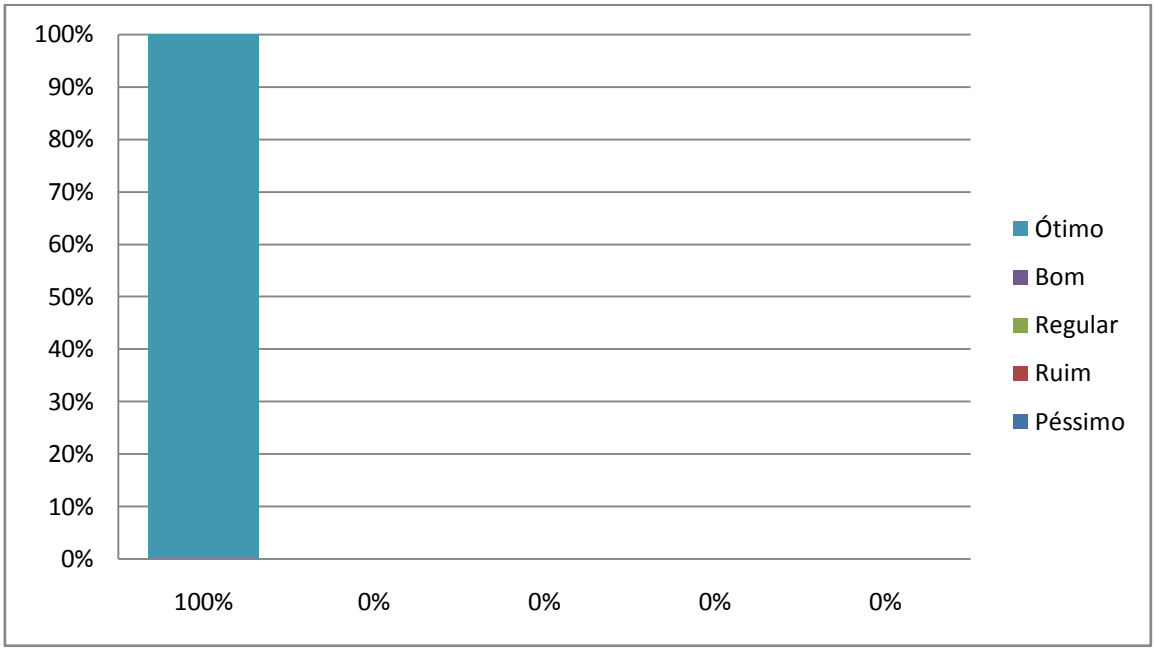
Nota-se que no presente gráfico, que 80% (oitenta por cento) dos colaboradores enfatizam ser regular o uso e aplicação dos planos de carreira existente dentro da organização, enquanto 20% (vinte por cento) consideram que este seja bom.

Lacombe (2007, p. 145) relata que "[...] um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem estar psicológico das pessoas".

Essa questão é muito importante para os colaboradores, pois é a partir de sua interação, conhecimento e serviços prestados que poderão vislumbrar um crescimento profissional, ocupando outras funções de maiores responsabilidades com uma maior remuneração. Esta, por sua vez, deve criar u clima organizacional apropriado para exercer influência no comportamento das pessoas, de modo que estas se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

No próximo gráfico, procurou-se identificar se a organização em questão valoriza o trabalho em equipe.

Gráfico 15 - Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

Os dados colhidos e, posteriormente analisados, ressaltam a satisfação dos colaboradores no que tange a valorização do trabalho em equipe pela organização em que prestam serviço, atingiu seu ápice com 100% (cem por cento) dos entrevistados afirmando ser este um diferencial.

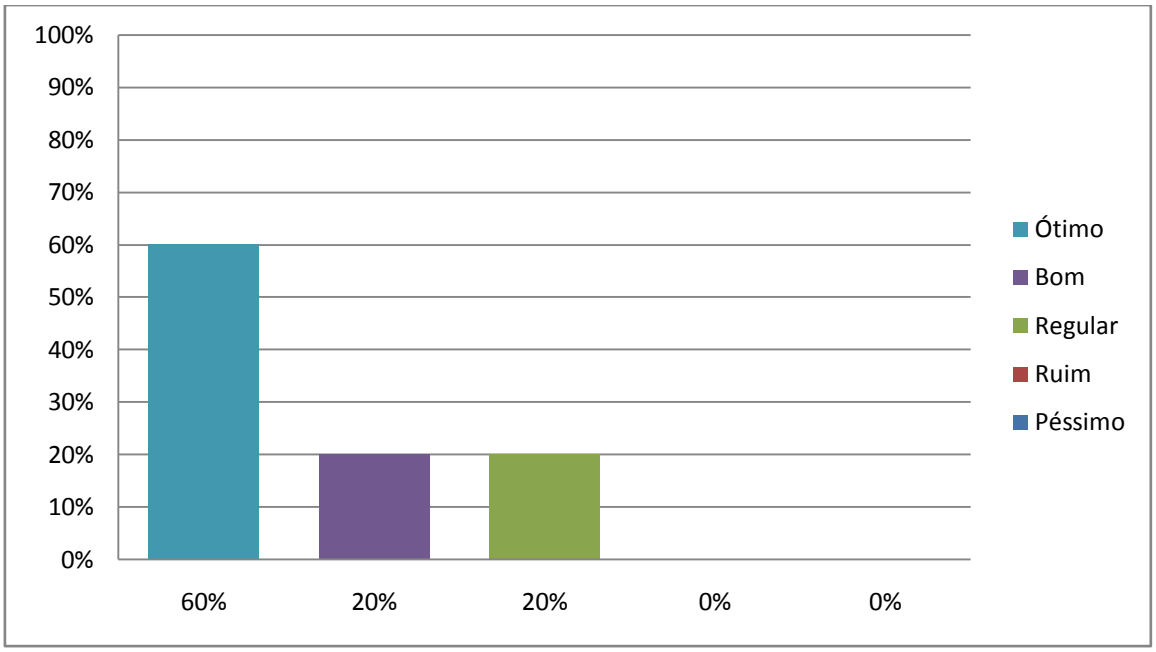
Boog (2014) enfatiza que "Tecnologia, patrimônio, informações, tudo isto pode ser adquirido; mas uma equipe, competente, alinhada e motivada leva seu tempo para ser formada".

Baseado nas informações descritas acima, percebe-se que não basta unir uma certa quantidade de pessoas em um determinado grupo e deixar que os resultados aconteçam por conta do acaso. Várias regras devem ser seguidas para que o trabalho em equipe possa ser considerado produtivo e venha a contribuir para a melhoria da capacidade competitiva da organização. .

Isso implica dizer que a empresa valoriza esse tipo de trabalho. Isso é decorrente de uma maior comunicação entre os funcionários, agilidade na resolução de conflitos, presteza na elaboração de projetos e, sobretudo, uma maior interação entre os colaboradores, tornando o clima de trabalho harmonioso e produtivo.

A próxima categoria buscou observar se o gestor coordena a produtividade dos colaboradores e se estes ganham algum tipo de recompensa.

Gráfico 16 - Valorização da produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

Tendo como base os resultados obtidos, 60% (sessenta por cento) dos colaboradores consideram ótima a valorização da produtividade, por parte do gestor, enquanto que 20% (vinte por cento) destacam ser bom e, os outros 20% (vinte por cento) alegam ser regular.

Chiavenato (2008, p.274) destaca que:

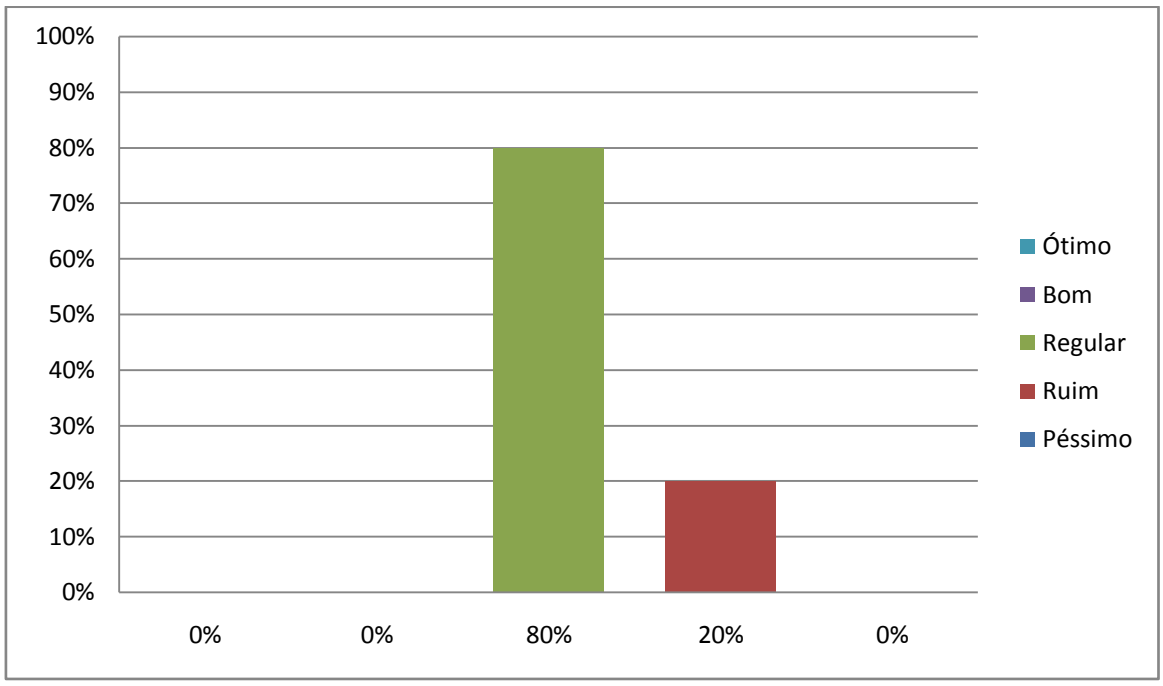
> [...] o processo de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental na conduta das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Portanto, a valorização da produtividade e o reconhecimento são fatores muito importantes, pois afetam tanto na lucratividade da organização como na satisfação do colaborador.

As recompensas são estabelecidas mediante o destaque e a importância do cargo, nível de escolaridade, desempenho, entre outros fatores, que variam de empresa para empresa. No entanto, também deve ser analisado o que realmente, motiva os colaboradores da organização, para que esta ofereça o que realmente é necessário

No próximo item, tentou-se saber se os treinamentos oferecidos pela empresa foram úteis para o quadro funcional.

Gráfico 17 - Treinamentos ofertados pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

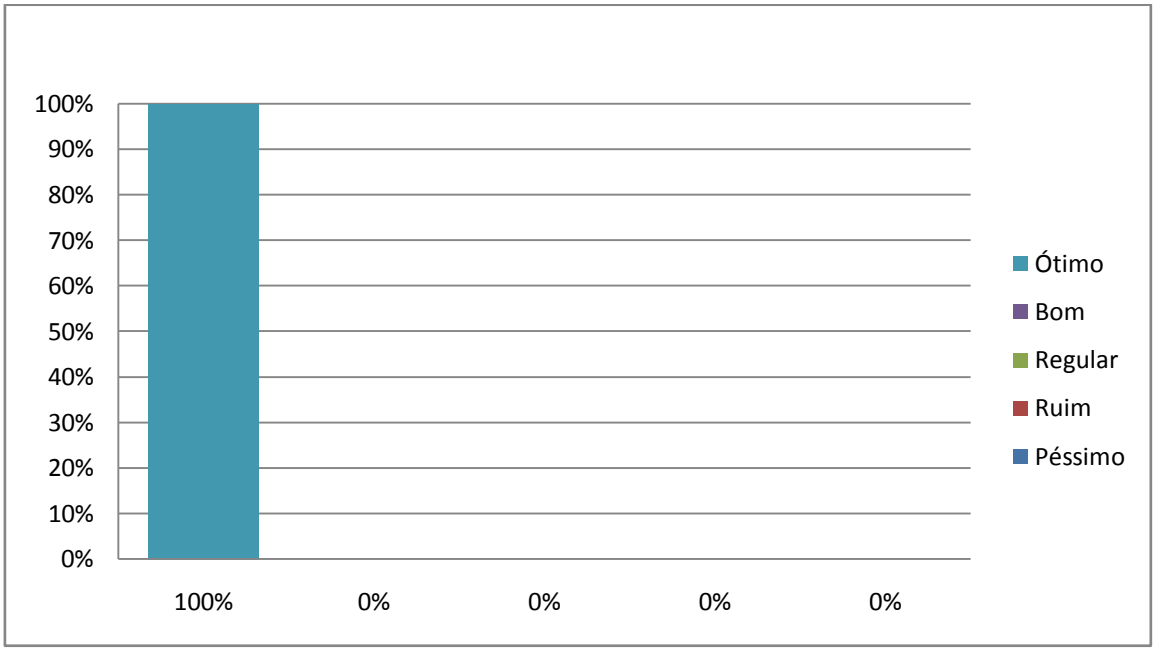
De acordo com os resultados obtidos, 80% (oitenta por cento) alegam que os treinamentos sejam regulares, ou seja, que não são utilizados com tanta frequência pela organização e 20% (vinte por cento) que os já praticados seriam ruins.

Morales (2003, p. 79) retrata que "Treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos.

Uma organização não consegue manter um nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O treinamento deve ser pensado como um recurso necessário e estratégico, que fará diferença no resultado final e impulsionará a organização ao sucesso. É a partir dele que o quadro funcional terá condições de desenvolver suas funções com maior segurança e qualidade. Evita gargalos no processo e alavanca a produtividade.

Logo em seguida, buscou-se identificar se a comunicação em grupo pode ser considerada eficaz no sentido de atender as necessidades advindas do meio em que estão inseridos.

Gráfico 18 - Comunicação no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, nov. de 2013

Com base nos dados apresentados, nota-se a excelência na comunicação entre a equipe de trabalho, pois há 100% (cem por cento) de satisfação nesse aspecto, em que todos os integrantes afirmaram a eficiência da fluidez, comunicação, entre a equipe de trabalho e o gestor.

De acordo com Nassar e Figueiredo (2007, p.13) “No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial”.

A comunicação entre a equipe deve prevalecer para que haja interação de todos os envolvidos, evitando a centralização. Através dela uma pessoa pode conseguir com mais facilidade o que deseja, seja ela interna ou externamente, se a mesma conhecer e souber como utilizar melhor as ferramentas existentes.

4.2 Liderança na empresa JE Consultoria LTDA

O líder tem um papel primordial para o aproveitamento dos recursos e motivação dos seus funcionários no intuito de melhor direcionar a empresa para uma situação de sucesso e reconhecimento tanto para o meio interno quanto para o externo. Os líderes estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e fazer mudanças. Os gerentes estão mais envolvidos com a estabilidade e o controle. O gestor da JE Consultoria LTDA afirma que: *"Para ser um bom líder, inicialmente tem que conhecer os reais objetivos da empresa, saber conduzir de forma saudável as atividades realizadas dentro da organização, estar sempre aberto a sugestões advindas dos colaboradores, além de delegar tarefas a serem executadas no dia a dia, isso faz com que os colaboradores se sintam motivados para o alcance das metas propostas pela empresa".*

A personalidade e o carisma são elementos cruciais para a liderança. Isso implica dizer, que as pessoas que atuam a frente devem conter esses traços de modo, a saber, controlar, motivar e orientar os colaboradores para que haja um clima propício no ambiente de trabalho, fazendo com que assim a forma de liderar seja aceita e desenvolvida com a maior naturalidade possível.

No que diz respeito ao reconhecimento, por parte dos colaboradores, o gestor da JE Consultoria LTDA admite: *"Reconhecer que um profissional está realizando um serviço acima da média esperada é perfeitamente aceitável, tendo em vista que atitudes como esta refletem em seus companheiros, deixando-os motivados a alavancarem seus esforços e conseguirem este mesmo feito. Saber valorizar a contribuição de cada colaborador seja de forma individual ou coletiva, é essencial, pois é através desta que, temos como conseqüência o reconhecimento, por parte dos colaboradores".*

Diante disso, o líder da organização em questão se sente extremamente seguro quanto ao reconhecimento, por parte dos colaboradores, diante das suas atitudes e o respeitam, tanto como profissional quanto como pessoa, pois este tenta ajudá-los na medida do possível, sempre primando pela ética e prevalência da cultura existente.

Percebe-se que a presença do gestor nos processos organizacionais é cada vez maior, pois lhe dar com pessoas dentro de um ambiente de negócios é extremamente complicado e o líder deve possuir ferramentas que possam ajudá-lo a manter seu quadro funcional cada vez mais satisfeito e motivado, para com isso ter o reconhecimento de todos os que fazem parte deste meio.

Quanto à forma de liderar e expor suas opiniões o gestor da empresa garante que faz de tudo para tratá-los da melhor maneira possível, ensinando, orientando, na intenção de obter uma melhor interação dentro do ambiente de trabalho. Assim, o gestor enfatiza que: *"Sempre procuro ouvir os colaboradores. Busco sanar quaisquer possíveis causas que resultem na criação de conflitos, por mais prematuro que seja. Sempre que possível, faço convocações extraordinárias (happy hour) para melhorar o relacionamento entre os envolvidos, expondo um pouco sobre minhas experiências profissionais e alertando-os sobre a importância de uma convivência profissional sadia, fazendo com que assim, estes não deixem de interagir, o que na maioria das vezes provoca a rotatividade, fator este que é inexistente dentro desta organização".*

Garante também que disponibiliza equipamentos modernos com sistema de informação apto para atender as necessidades da empresa e tudo isso visando à lucratividade e, principalmente, a relação gerente e funcionário. Com isso, observa-se que é necessário estabelecer formas de liderar e opiniões bem claras para que assim seja absorvido de maneira correta pelos funcionários de tal modo que consigam executar suas atividades com maior eficiência.

Entre todas as táticas de analisar o clima organizacional, a pesquisa é a mais complexa. É ela que vai possibilitar que a empresa aponte os pontos fracos e quais são as queixas dos funcionários com relação à empresa. Segundo Chiavenato (2004, p. 53) "O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades"

Segundo o gestor da JE Consultoria LTDA o clima organizacional é favorável, pois: *"Mantemos um clima de amplo relacionamento interpessoal, facilitando assim a comunicação, a interação, a resolução de problemas e, sobretudo, uma amigável solução de conflitos. Sempre que é possível, sou flexível nas decisões e aberto a críticas e sugestões quanto à condução das atividades organizacionais. Valorizo os momentos de descontração frente aos colaborado, Estou sempre disposto a investir no capital intelectual e, sobretudo, deixar o ambiente mais propício para que os mesmos se sintam motivados e satisfeitos com relação às atribuições da empresa".*

Fica evidente que o gestor se esforça ao máximo para conseguir o maior aproveitamento das pessoas que ali trabalham. Observa-se, também, que o líder confia na sua capacidade de liderar e persiste nos métodos baseados nos seus conhecimentos e habilidades onde esse age com flexibilidade para tornar cada vez mais prazeroso o ambiente de trabalho.

Assim, sendo para que a liderança seja eficaz é necessário conseguir pessoas com conhecimentos e habilidades, onde essa junção transforma o ambiente e atraia resultados satisfatórios tanto para a organização quanto para as pessoas que fazem parte dela. Uma organização é mais do que a soma de seu pessoal, produtos e capital. A empresa tem organismo, tem vida própria. Para que permaneça saudável e crescendo, seus líderes precisam mantê-la aberta ao ambiente e sintonizada com os sinais do mercado. No tocante a estratégia para manter seus funcionários motivados o gestor da JE Consultoria LTDA afirma que: *"Faço o acompanhamento rotineiramente, em conjunto com os colaboradores, onde debatemos os pontos a serem aperfeiçoados. Reconheço o desempenho dos mesmos através de elogios e incentivos financeiros, tendo em vista que esta última tem se mostrado a maneira mais eficaz de se conseguir produtividade constante e melhorada, sem mencionar a motivação aparente que é demonstrada".*

Segundo o líder, essa questão financeira percebida pelos colaboradores através de incentivos salariais podem ser encarados como ponto de partida para melhoria contínua das atividades cotidianas. Na maioria das vezes os colaboradores se sentem mais valorizados e dispostos a encarar trabalhos mais desafiadores e repletos de obstáculos. Então fica claro que o gestor deve demonstrar interesse, mesmo que seja oferecendo incentivos, pois dessa maneira consegue ter mais entusiasmo e motivação por parte dos colaboradores influenciando na satisfação destes e nas conquistas em equipe.

A seguir, o gestor destaca um diferencial quanto às adversidades existentes no dia a dia: *"É praticamente impossível não haver obstáculos que tendem a frustrar a existência das organizações. Há muitos fatores que auxiliam no enfrentamento dessas adversidades, dentre eles há a superação, a persistência, a experiência e, principalmente, amar o que faz. Amar o trabalho é crucial para o sucesso, com o passar do tempo e a cada conquista realizada, no sentimos ainda mais motivados a crescer mais e mais. Quando isso acontece, o trabalho deixa de ser uma obrigação angustiante e torna-se o motivo da alegria diária".*

Com isso, percebe-se a importância da pessoa do líder dentro da organização, no auxilio que este dá para o enfrentamento das adversidades existentes no cotidiano. Saber entender as características e necessidades individuais de cada um, tendo em vistas que as pessoas possuem valores, culturas e crenças diferentes faz com que o gestor consiga auxiliar no crescimento profissional otimizado, pois cabe a ele identificar estas características e saber tirar proveito para obter melhorias em prol da organização.

5 CONCLUSÃO

As pessoas que tendenciosamente são responsáveis pelos rumos que as organizações devem seguir, ou seja, os líderes são encarregados por todos os processos que fazem com que as empresas mantenham o seu curso sem oscilações, desde a elaboração e a execução do planejamento, a implementação e aprimoramento de novos processos, o controle funcional, bem como as rotinas organizacionais a serem seguidas a risco. Tudo isso constitui papel de competência quase que exclusiva do gestor. De certo modo, este pode ser considerado culpado pelo fracasso ou reconhecido pelo sucesso da organização.

Para que se consiga atribuir sucesso a uma gestão, é necessário, antes de tudo, que se conheça a empresa em sua totalidade, desde a sua missão, visão, valores e também os objetivos desta. Para que haja um gerenciamento eficaz é necessário um clima organizacional propício a soluções passivas de conflitos, uma cultura organizacional que influencie a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, pessoas que estejam aptas e qualificadas a executar as tarefas atribuídas aos seus cargos.

Liderar significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz as exigências das circunstâncias. Um administrador eficaz não é necessariamente um verdadeiro líder. Muitos deles desempenham suas atribuições, sem sequer exercer com excelência as aptidões dignas de uma verdadeira liderança. Na realidade, a hierarquia organizacional faz com que ele se destaque dos demais, pelo fato de está alguns níveis acima na pirâmide hierárquica. A habilidade de liderar com eficácia distinguem os administradores excelentes dos medianos.

Partindo da análise dos dados coletados, percebe-se uma enorme satisfação dos colaboradores no que tange à comunicação entre a equipe de trabalho juntamente com o gestor e quanto ao trabalho em equipe dentro do ambiente corporativo, em que apresentam um índice de 100% de colaboradores satisfeitos. O próximo item analisado e que também merece destaque, foi o que fez referência ao ambiente interno da empresa, em que 80% afirmaram se sentirem satisfeitos quanto à convivência com os demais colaboradores e o gestor.

Em contrapartida, notou-se uma grande insatisfação por parte dos colaboradores diante das políticas de planos de carreiras e a possibilidade de crescimento dentro da organização, 80% classificaram como regular a sua aplicabilidade. É papel do gestor a análise desse quesito e, posteriormente, procurar novos meios de mesclagem desse fator às políticas da em-

presa, para que os funcionários não se sintam desmotivados e, consequentemente, afetem a sua produtividade.

Há, também, outros aspectos que influenciaram um pouco na insatisfação dos colaboradores, dentre estes, pode-se citar os treinamentos ofertados pela empresa para progressão funcional, com 80% dos funcionários afirmando ser regular este tipo de atividade. Sabe-se que os treinamentos são um dos fatores que visam o crescimento organizacional, pois estes visam o aperfeiçoamento de competências existentes e o surgimento de novas habilidades que ainda não se manifestaram, frente aos colaboradores.

Mais adiante, com 60% de regularidade, encontra-se o uso de equipamentos e tecnologias utilizadas pela empresa com relação ao desempenho das atividades. É dever da administração da empresa, averiguar e tentar investir na aquisição de novas tecnologias que façam jus aos trabalhos existentes, bem como estimular e promover cursos de qualificação para o quadro funcional, uma vez que isso trará mais eficiência organizacional e efetividade nos resultados.

Assim, acerca de todo o decorrer do trabalho, buscou-se preservar a essência do tema proposto que foi o de como a liderança pode ser considerada um fator essencial para o desenvolvimento organizacional, buscando sempre confrontar a cultura e o clima existente como fatores essenciais para sucesso do alcance das metas corporativas, tendo em vista que um líder deve ser capaz de suportar ambiguidades, incertezas, frustrações, sofrimentos e deve saber quando deve ser tolerante com seus seguidores.

Nesse contexto, a pesquisa foi realizada para confirmar o que foi exposto e tentar chegar a um fator em comum. A liderança existente dentro da organização faz com que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados através da relação entre líder e liderados, na qual exerce muita influência sobre os bons resultados dentro do ambiente de trabalho.

É possível observar que o gestor da JE Consultoria LTDA, sempre que possível, procura ser flexível em relação aos colaboradores e as decisões são sempre tomadas de forma coletiva, assumindo, assim, um estilo de liderança democrática e situacional. Desse modo, acredita-se que a produtividade seja mais eficaz por parte dos colaboradores, uma vez que a liderança empregada pelo gestor promove a flexibilidade e é variável.

Assim, pode-se concluir que os objetivos propostos neste trabalho foram almejados, mostrando que a relação entre líder e liderados pode ser satisfatória e deve ser reconhecida com um fator importante e decisivo para um ambiente agradável no trabalho. Ou seja, essa relação deve ser empregada da maneira mais adequada possível, propiciando um ambiente

favorável para os desenvolvimentos das atividades próprias do trabalho. E, sobre o aspecto de formalidade da liderança dentro da empresa, considera-se esta como uma ferramenta que influencia toda a estrutura e ambiente da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Psicologia para gestores**: comportamento de sucesso nas organizações. Lisboa: McGraw Hill, 1995.

BOOG, Gustavo G. **Liderança, equipe e comunicações fazem a diferença**. Disponível em <http://www.guiarh.com.br>. Acesso em: 25 abr.2014.

BRASIL. Constituição da República Federal do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 6 ed., São Paulo: Saraiva, 2012.

BURNS, Edward McNall. **História da civilização ocidental**. São Paulo: Globo, 1995.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito constitucional didático**. 8 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Ricardo Dalla. **Coletânea de artigos de economia**. Disponível em: < faficp.br/centros/d_economia>. Em 25 de abr. 2014.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luis Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIBSON, J. L.; IVANEVICH, J.M.; DONNELY J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Amélia M. G. **Desenvolvimento e meio ambiente**. Artigo científico, UEM, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Ken. **Psicologia para administradores**: teoria e as técnicas da liderança situcional. São Paulo: EPU, 1997.

JASPERS, Karl. **Introdução ao pensamento filosófico**. São Paulo: Cultrix, 1998.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**: um guia prático. São Paulo: Nobel, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Mauricio Antonio Ribeiro. **Ética e administração pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais. 1993.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da administração**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEDEIROS, R. A. OLIVEIRA, R. M. A. de. **O real valor do capital intelectual**: uma abordagem nas empresas de Natal/RN, in: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16.out.2000. Goiânia. Anais... Goiânia, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MORALES, M. **Programa profissão**: princípios da administração de recursos humanos. São Paulo: Textonovo, 2003.

NAHNA, Clícia Maria Leite. **Os conselhos gestores de políticas públicas e os conselhos tutelares**. Disponível em:< WWW.criança.mpppr.mp.br/modules/conteudo>. Acesso em: 14 mai. 2014.

NASSAR, Paulo. FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo, Brasiliense, 2007.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Brasília: SEBRAE, 2008.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional**. 34 ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

SILVA, Paulo Bernardo. AMARAL, Helena Kerr. Perspectivas da gestão pública no Brasil contemporâneo. **Revista do Serviço Público**. Brasília, Ed. Especial, 2007.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, Flávia Cristina Santos de; MARCELINO JÚNIOR, Pedro. **Administração pública**. Disponível em: WWW.dzai.com.br/perojunior/blog/pedrojunior. Acesso em: 22 de mai. 2014.

TATAGIBA, Luciana. Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa: aprofundando o debate. **Rev. Sociol. Politica.**, Curitiba, n. 25, p. 209-213, nov. 2005. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid>. Acesso em: 9 mar. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores

Járdeson Viana Cavalcante e Tiago Silva de Araujo, alunos do curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP estamos realizando uma pesquisa destinado ao nosso Trabalho de Conclusão de Curso que tem como finalidade conhecer o tipo de liderança existente nesta Empresa. Agradeço antecipadamente a participação e comunico que o nome do(a) senhor(a), bem como da empresa em questão serão preservados.

PERFIL SÓCIO ECONÔMICO

Idade:

( ) de 18 a 20 anos ( ) de 31 a 40 anos

( ) de 21 a 30 anos ( ) acima de 40 anos

Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

Escolaridade:

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino superior completo

( ) Ensino médio completo ( ) Pós graduação

Tempo de trabalho na Empresa JE Consultoria ltda:

( ) Menos de 1 ano ( ) de 2 a 3 anos

( ) de 1 a 2 anos ( ) Acima de 3 anos

APÊNDICE B – Questionário referente à aceitação de políticas e normas existentes dentro da organização

Em sua opinião, o reconhecimento pelo cumprimento de metas pelo gestor da JE Consultoria LTDA é:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

Quanto ao treinamento e as condições inicias para o desenvolvimento de suas atividades:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos colaboradores dentro da JE Consultoria LTDA, este pode ser considerado:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

As remunerações percebidas pelo trabalho e dedicação, no que tange a melhoria da qualidade de vida e satisfação pessoal e/ou profissional, podem ser encarados como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

A respeito dos objetivos e estratégias da empresa, estes podem ser classificados como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

Sobre o ambiente interno da empresa, a convivência com os demais colaboradores e com o gestor da JE Consultoria LTDA, este pode ser definido como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

Os equipamentos, bem como a tecnologia utilizada pela empresa, com relação ao desempenho das atividades são considerados como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

Sobre a relação de respeito por parte do líder para com os colaboradores, este é tido como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

Quanto à resolução de problemas apresentados pelos clientes, o envolvimento do gestor na resolução dos mesmos, é tido como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

As políticas de planos de carreira e as possibilidades de crescimento para colaboradores dentro da organização são percebidas como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

O trabalho em equipe dentro do ambiente corporativo é encarado como:

( ) Ótimo ( ) Ruim
( ) Bom ( ) Péssimo
( ) Regular

A valorização da produtividade e a reconhecimento com o pagamento de horas extras é definido como:

( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Regular
( ) Ruim
( ) Péssimo

No que diz respeito aos treinamentos ofertados pela empresa, com relação à progressão funcional, pode ser considerado como:

( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Regular
( ) Ruim
( ) Péssimo

A comunicação entre a equipe de trabalho, juntamente com o gestor, é conceituada como:

( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Regular
( ) Ruim
( ) Péssimo

APÊNDICE C – Entrevista aplicada ao gestor

01 – Para o(a) senhor(a), o que é ser um bom líder?

_____

_____

_____

02 –Como o(a) senhor(a) se sente no que se refere, ao conhecimento por parte dos colaboradores, mediante suas atitudes dentro da empresa?

_____

_____

_____

03 – O(a) senhor(a) avalia justa a sua forma de liderar e expor suas opiniões a frente do quadro funcional? Exemplifique.

_____

_____

_____

04 – Quanto ao clima da organização, o(a) senhor(a) acredita que seja propicio para o bom andamento da empresa e satisfação de seus funcionários? Cite alguns pontos que favorecem os mesmos.

_____

_____

_____

05 – O(a) senhor(a) faz uso de alguma estratégia para manter seus funcionários motivados? Quais atitudes podem demonstrar isso?

_____

_____

_____

06 – Como o(a) senhor(a) lida com os conflitos diante das adversidades do cotidiano?

_____

_____

_____