

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**WELLENILTON ALVES TAVARES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:** um estudo de caso no âmbito da  
gerência administrativa da empresa Área imobiliária Ltda. em São Luís – MA

São Luís - MA

2013

**WELLENILTON ALVES TAVARES**

**GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS:** um estudo de caso no âmbito da gerência administrativa da empresa Área imobiliária Ltda. em São Luís – MA

Monografia apresentada ao curso de administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me.Hélio Trindade de Matos.

São Luís - MA

2013

Tavares, Wellenilton Alves

Gestão estratégica de pessoas: um estudo no âmbito da gerência administrativa da empresa Área imobiliária LTDA, em São Luís-MA./ Wellenilton Alves Tavares. – São Luís, 2013

84 f.: il.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Prof. Msc. Helio Trindade de Matos

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Recursos humano.2. Organização. 3. Líder. 4.Estrategias5. Resultado. I. Título.

CDU 658.3

**WELLENILTON ALVES TAVARES**

**GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS:** um estudo de caso no âmbito da gerência administrativa da empresa Área imobiliária LTDA. em São Luís – MA.

Monografia apresentada ao curso de administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 19/12/2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Hélio Trindade de Matos (Orientador)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Msc. Romulo Martins**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Dr. Ademir Rosa**  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, ao meu Deus agradecendo-o pelo dom da vida, a minha família em especial os meus tios (Maria Ferreira, Pedro Ferreira e Raimundo Alves) Obrigado pelo esforço de todos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por toda sua fidelidade em favor da minhavida, obrigado por ter me dado muita sabedoria, capacidade e determinação para desenvolver todas as minhas tarefas de forma perfeita, agradeço porque sempre me manteve firme e forte nas lutas pelos meus ideais, e por ser tão paciente e compreensivo, e mesmo nos momentos de infidelidade, permaneceu sempre fiel.

A minha família, amor incondicional, minha inspiração, meus verdadeiros amigos e companheiros de toda essa longa caminhada, que sonharam os meus sonhos, que mesmo com tanta dificuldade me ajudaram e me sustentaram em tudo, e nos momentos em que eu pensava em desistir de tudo, eles eram a minha principal fortaleza e me encorajava, amo muitovocês.

A minha mãe, que apesar da distância, sempre acreditou que eu seria um grande exemplo de vitória e conquista para toda minha família, mulher sincera e honesta, que nunca desistiu de alcançar seus objetivos, amo-te verdadeiramente com todo o meu coração.

Ao meu pai, que também mesmo na distância, sempre acreditou em meu potencial, e nas poucas conversas que tivemos, ele sempre me influenciava a correr atrás de todos os meus objetivos, sem nunca desistir de nenhum deles, por mais simples que fossem. Amo-te pai.

Aos meus tios Maria Ferreira, Pedro Ferreira e Raimundo Nonatoque de fato foram os meus verdadeiros pais que em todas as fases da minha vida, e em todo tempo me ajudaram, auxiliaram e contribuíram em tudo para o meu sucesso acadêmico desde o início da jornada.

A minha namorada e amiga Brenda Cristina que sempre esteve presente nos momentos em que eu precisava de apoio, compreensão, e até mesmo coragem para seguir em frente. Muito obrigado por tudo o que você fez de acordo com seu alcance para me ajudar, muitas vezes me faltou chão e você acabou sendo a minha sustentação.

Aos meus companheiros de faculdade, em especial, Ayane Correa, Augusto Cisne, Carla Suzane, Denise Santos, Elói de Marta, Samuel Macedo,

Vitor Miranda, José Felipe, Luís Cássio, e todos aqueles que compartilharam comigo todos os momentos dessa longa trajetória acadêmica, me sinto altamente privilegiado por ter convivido com cada um de vocês durante essa grande experiência de vida.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos Hélio Belfort e Ilka dos Prazeres, companheiros de toda hora, que sempre se dispuseram a me ajudar em tudo o que eu precisava. Obrigado de coração.

A Universidade Federal do Maranhão, que abriu as portas para o meu desenvolvimento acadêmico, ambiente acolhedor, que através de um corpo docente qualificado, empenhado e dedicado, me acolheram, e de forma positiva sem dúvida contribuíram positivamente, para que eu alcançasse uma mentalidade madura.

Ao meu professor e orientador Hélio Trindade de Matos, que sempre esteve presente mesmo com tantos compromissos em sua volta, contribuía e atendia com total atenção e entusiasmo, todas as etapas do projeto a ser concluídas, muito obrigado pelas ideias e formulações, pessoa humilde, dedicada, responsável em tudo o que faz, sempre com o desejo de colaborar para o nosso melhor, muito obrigado.

Aos supervisores da Gerência administrativa da Área Ltda., em especial a supervisora Jessica Fernanda que abriu as portas para o desenvolvimento de minha pesquisa, que mesmo com suas agendas cheias reservaram com total disponibilidade e responsabilidade algumas horas para contribuir com suas experiências, que foram instrumentos essenciais para a concretização deste trabalho.

E por fim, meu obrigado a todos aqueles que de forma indireta ou diretamente, ao longo desta jornada acadêmica, contribuíram para o meu desenvolvimento.

*“Entrega o teu caminho ao Senhor;  
confia nele, e o mais, ele tudo fará,  
ele te concedera o que deseja o teu  
coração.”*

*Salmos 37.4.5*

## RESUMO

As organizações diante de um mercado altamente aquecido buscaram tornarem-se mais competitivas, entendendo que as pessoas pelas quais nelas trabalham, são os maiores recursos que as mesmas precisam para se desenvolverem. São os recursos humanos que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e que dirigem os negócios da empresa. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. A maneira em que elas se comportam, decidem, agem, executam, melhoram suas atividades, variam em enormes dimensões. E essas variações dependem, em grande parte, das políticas e diretrizes estratégicas estabelecidas pela gestão dessas organizações. Partindo dessa consideração, este trabalho de conclusão de curso utiliza-se de dois métodos: A revisão bibliográfica e o estudo de caso. A amostra abrange um determinado grupo de funcionários no âmbito da empresa Área imobiliária Ltda., especificamente na gerência administrativa em São Luís do Maranhão. O estudo de caso foca especialmente em analisar quais as estratégias que o líder da organização aplica para o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, voltado à eficiência de sua produtividade, e realização dos seus objetivos individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Recursos humanos. Organização. Líder. Estratégias.

## **ABSTRACT**

The organizations face a highly sought heated market become more competitive, understanding why people work in them, are the greatest resources that they need to develop. Is human resources that produce , sell , serve the customer , make decisions , lead , motivate , communicate , supervise , manage and direct the affairs of the company. Basically, organizations are collections of people. The way in which they behave,decide,act,perform, improve their activities vary in huge dimensions. And these variations depend largely on the policies and guidelines established by the management of these organizations. Based on this consideration, this work of completion makes use of two methods: A literature review and case study. The sample covers a particular group of employees within the business area real estate Ltda. Specifically in administrative management in Sao Luis. The case study focuses specifically on analyzing what strategies the leader of the organization applicable to the development and training of its employees, focused on efficiency and its productivity and achievement of their individual and organizational goals.

Keywords : Human Resources.Organization.Leader. Strategies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura1</b> –Etapas do ciclo motivacional obtendo a satisfação das necessidades.	26
<b>Figura 2</b> – Ciclo Motivacional resultando em frustração ou compensação.....	26
<b>Figura 3</b> – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	29
<b>Figura 4</b> – Principais fatores de qualidade de vida e suas dimensões .....	33
<b>Figura 5</b> _Níveis de percepção da cultura organizacional.....	41
<b>Quadro1</b> –Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.	36
<b>Quadro2</b> – Comparação entre os três estilos de liderança.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Faixa Etária dos respondentes .....	63
<b>Gráfico 2</b> – Nível educacional.....	63
<b>Gráfico 3</b> – Objetivos Individuais .....	64
<b>Gráfico 4</b> – Quanto aos fatores de insatisfação.....	65
<b>Gráfico 5</b> – Quanto a participação dos colaboradores .....	66
<b>Gráfico 6</b> – Avaliação de desempenho quanto ao comprometimento .....	68
<b>Gráfico 7</b> – Quanto a motivação .....	69
<b>Gráfico 8</b> – Quanto as estratégias motivacionais .....	70
<b>Gráfico 9</b> –Percepção dos colaboradores quanto a aplicação das estratégias ....	71
<b>Gráfico 10</b> - Percepção quanto ao alcance dos resultados .....	72

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	17
<b>3</b>	<b>EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	19
3.1	Era industrial clássica.....	22
3.2	Era industrial neoclássica.....	23
3.3	Era da informação .....	24
<b>4</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E A MOTIVAÇÃO</b> .....	25
4.1	Aspectos gerais da motivação.....	27
4.2	Qualidade de vida no trabalho.....	30
4.3	A importância da qualidade de vida no trabalho.....	32
4.4	As organizações como canal de desenvolvimento para as pessoas...	34
<b>5.</b>	<b>OLIDER E O ALCANCE DOS RESULTADOS</b> .....	46
5.1	O líder e a sua motivação com foco nos objetivos .....	49
5.2	Alcance dos objetivos organizacionais.....	54
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO: Apresentação e interpretação dos dados</b> .....	59
6.1	Breve histórico da Área Ltda .....	60
6.2	Objetivos Institucionais: Missão, visão e valores da Área Ltda. ....	61
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	74
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE .....	79

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas passou a ser um agente responsável pela excelência nas organizações bem sucedidas e pelo investimento de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era de mudanças e transformações que impacta grandes organizações em todo mundo.

Desse modo as organizações precisam conhecer seus funcionários, saber quais são os seus fatores motivacionais, para que possam aplicar ações estratégicas que atendam de modo satisfatório as expectativas dos colaboradores em relação aos seus objetivos individuais e organizacionais voltados a empresa. Uma das ferramentas utilizadas para desenvolver e capacitar as pessoas que fazem parte de determinada organização, são as estratégias organizacionais aplicadas pela liderança que contribui para que esses objetivos sejam alcançados de modo a satisfazer os interesses entre ambas as partes.

A partir desta realidade, é relevante fazer alguns questionamentos para dá embasamento a este estudo, dentre eles a real importância de verificar quais as estratégias que a liderança atribui as pessoas com foco no seu desenvolvimento e capacitação, então se pergunta: Que motivação o líder possui com foco em resultados? Que objetivos as pessoas buscam realizar? As pessoas participam das estratégias com foco nos objetivos organizacionais da empresa, ou são apenas meros recursos? E sobre a liderança, quais as estratégias que a mesma aplica?

Podemos entender que o líder e as pessoas da organização estão totalmente entrelaçados, ligados de uma maneira, em que um ou outro compromete a sua existência, e isso acontece por diversas questões: sociais, financeiros, posição, *status*, ou simplesmente por necessidade.

Assim as pessoas dependem das organizações e estratégias que são aplicadas, para atingir os seus objetivos pessoais e profissionais, de outro lado, as organizações também dependem direta e indiretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender os seus clientes, competir nos mercados e conseqüentemente atingir seus objetivos globais e

estratégicos. Pois, quando de fato são bem sucedidas, tendem a crescer ou no mínimo sobreviver.

Com toda certeza, a partir deste entendimento podemos afirmar que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, uma relação de mutua dependência na qual há benefícios recíprocos.

A partir do pressuposto acima, esta pesquisa apresentará com detalhes as principais temáticas acerca das estratégias que envolvem a liderança no ambiente organizacional, bem como, as estratégias gerenciais, através de um estudo exploratório utilizando a pesquisa bibliográfica, para expor os principais pensamentos e conceitos voltados para as pessoas que desenvolvem os seus trabalhos em uma organização.

O interesse e o estímulo por este tema dão-se pela importância de visualizar juntamente com a equipe da empresa, as atividades e a forma como a liderança estimula as pessoas através de suas aplicações diárias, que há todo momento estão sendo testadas e aprovadas pelas mesmas. Uma realidade profissional na qual observamos diariamente em grandes empresas de diversos ramos profissionais, onde constatamos ou não a aplicabilidade das estratégias de gestão voltadas ao desenvolvimento das pessoas.

Na empresa Área Ltda, optou-se como proposta, analisar todos esses aspectos que envolvem as estratégias da liderança quanto ao resultado que promove a participação, capacitação e desenvolvimento das pessoas voltado ao seu objetivo. Algumas ideias e pensamentos começaram a ser compartilhados através de muitas conversas com a própria gestão, e a verificação dessas aplicações, foram estimulantes para estudar e desenvolver esta pesquisa.

Os pontos que foram cruciais para o desenvolvimento dessa análise no que tange a facilitar a pesquisa foram: a coleta dos dados, pois é um local de fácil acesso pelo autor, pois o mesmo possui contato direto com o universo amostral, bem como, a temática escolhida por ser de grande interesse pessoal, podendo assim, definir as etapas da pesquisa.

O primeiro capítulo mostrará a metodologia aplicada neste trabalho, a priori, será exposto o tipo de método empregado e a maneira como ele foi desenvolvido, também quais aspectos foram levados em consideração, como a justificativa do tema, os instrumentos para a base da análise e acompanhamento dos dados, e por fim, em que lugar e período esta pesquisa foi desenvolvida.

O segundo capítulo contará com os estudos acerca da gestão de pessoas e sua evolução, neste será apresentado os conceitos, estilos, modelos, teorias, compromissos, características, como a dos autores Chiavenato, Vergara e Kanaane,(2008, 2009 e 2010) abordando a evolução e crescimento dos Recursos Humanos partindo das premissas da contextualização histórica para facilitar o entendimento do conteúdo até as mais recentes e modernas abordagens apresentadas por vários autores, citando as diferenças entre os estilos, e teorias, métodos e estratégias que contribuíram para evolução da gestão de pessoas nas organizações.

O terceiro capítulo visualiza a gestão de pessoas nas organizações objetivando analisar todo um ambiente motivador pelo qual as pessoas convivem diariamente, atribuindo as suas competências em suas atividades que são desenvolvidas, analisa ainda que motivações as mesmas possuem tendo como objetivo principal o alcance dos objetivos organizacionais.

O estudo mostra em seus capítulos finais,a apresentação das estratégias como fonte de resultado, nas quais é cabível ao líder aplicar paraestimulá-las ao desenvolvimento, identifica como a liderança desenvolve seusmétodos de estratégias no alcance de resultados, tendo como percepção, verificar se houve desenvolvimento e crescimentovoltado as pessoas na organização. E com a pretensão de dar mais fundamento a este estudo até então realizado, o mesmo aponta as apresentações e interpretações dos dados do estudo de caso, que por sua vez, foi feito na empresa Área Ltda.em São Luís do Maranhão, com uma amostra de 14 pessoas. Usando como base um questionário e entrevista informal quando o respondente questionava ou fazia algum comentário.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa em si proporciona um caráter exploratório com enfoque maior no aspecto qualitativo, um maior entendimento de um conceito que possa visualizar e até mesmo resolver um determinado problema, a mesma pode contribuir como objeto de investigação simples ou até mesmo um embasamento de estudos informais realizados para se obter informações básicas que possam permitir com que a pesquisa utilize de padrões criativos com base na escolha das fontes de informação a serem investigadas.

Segundo Minayo (2002 apud MARCONI; LAKATOS, 2007 p. 207) as características pertinentes a esta pesquisa descreve-se abaixo:

Responde a questões particulares [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Portanto, é de suma importância delimitar o tipo da metodologia da pesquisa a ser explorada visto que, diante de um cenário conglomerado de suposições e cheios de alternativas, é relevante escolher o ambiente, o universo que se deseja estudar, pesquisar, analisar e observar, para melhor obtenção de resultados, visto que de acordo com Borgan (1987 apud MARCONI; LAKATOS, 2007), faz referência: ter um ambiente natural como fonte direta dos dados; ser descritiva; analisar intuitivamente os dados; preocupando-se com o processo de enfatizar significado satisfatórios e fáceis de aceitação, sem que haja qualquer incoerência ou ambiguidade por parte daqueles que estarão analisando e consultando este trabalho.

Com base na vertente metodológica escolhida em aspecto qualitativo, segundo Neves (1996, p.1), a mesma visa a “obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo”. O primeiro passo da pesquisa foi delimitar o ambiente e a amostra a ser explorada, com o objetivo de analisar as estratégias da gerência administrativa em capacitar e desenvolver as pessoas na realização dos seus objetivos individuais.

O local da pesquisa de campo foi na gerência administrativas das empresas Área Ltda., e a amostra escolhida foi composta pelos supervisores e colaboradores desta gerência que no total são 14, cada um com segmento de ação distinto.

Acerca da Área Ltda, trata-se de uma empresa com ramo de atividade voltado a área de imóveis, que desenvolve serviços em locação, administração de imóveis, venda de imóveis prontos e vendas de novos empreendimentos, assessoria jurídica, e consultoria imobiliária. A mesma possui um importante papel no ramo imobiliário, diante de um mercado crescente que busca eficiência e qualidade dos seus serviços diante de uma concorrência global.

A estrutura do questionário está dividida em etapas: a primeira visa conhecer o perfil dos respondentes, a segunda visa identificar as estratégias dos supervisores e a maneira pela qual o mesmo contribui para o desenvolvimento das pessoas, e a terceira e última etapa busca perceber o que motiva a liderança na busca dos resultados e se de fato os colaboradores tem tido essa percepção quanto a aplicabilidade das estratégias voltados aos seus objetivos individuais e organizacionais, dentro da empresa.

Além de investigar sobre a satisfação das pessoas em trabalhar na Área Ltda. O estudo teve como objetivo atingir todos os colaboradores da empresa, conforme apresentado no início, abrangendo o total de 14 colaboradores, no entanto, por questões de indisponibilidade de alguns supervisores para responder a pesquisa, a mesma contemplou uma amostra de 10 respondentes, ou seja, 71,4% do universo pesquisado. A partir da coleta de dados foi possível conhecer a percepção dos supervisores/líderes, e seus colaboradores, através das situações expostas nos questionários, tendo como foco principal a percepção das estratégias da liderança que cooperam para a satisfação de todos.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo, através de um estudo de caso com a finalidade qualitativa, objetivou-se responder ao questionamento: Quais as estratégias que a organização através de sua liderança aplica para o desenvolvimento e capacitação das pessoas para busca de seus objetivos individuais?

### 3 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas compreende a importante função de gerenciar pessoas nas organizações, sejam estas públicas, sejam privadas. As mudanças ocorridas no mundo do trabalho provocaram alterações no modo como as pessoas passaram a ser consideradas no contexto organizacional.

Assim, a cada dia, surgem novas discussões sobre como valorizar as pessoas no trabalho, como contribuir para que as mesmas desenvolvam com eficiência e qualidade os serviços prestados à organização, sendo que essas constituem fonte de produção de novos conhecimentos e são essenciais e fundamentais para o pleno funcionamento das organizações, ou seja:

As organizações deram lugar a uma nova abordagem: o investir nas pessoas. Nesta nova concepção, as organizações entendem que o investir nas pessoas e nas suas qualidades é sinônimo de sucesso e grandeza para o alcance dos objetivos organizacionais. Valorizar sua inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, contribui para real importância e valor das pessoas dentro das organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 32)

No entanto sabe-se que nem sempre foi assim. Nos primórdios da administração científica, os modelos de gestão enfatizavam a busca de várias formas para manter as pessoas adaptadas à organização e com maior produtividade. Isso se mostrou inadequado e até mesmo desastroso, pois várias consequências foram atribuídas em relação a saúde das pessoas, pelo qual contribuiu para uma não eficiência de seus serviços e a falta de qualidade e responsabilidade em relação a saúde dos colaboradores, nas quais foram percebidas, assim como para na sua própria produtividade no trabalho.

Atualmente, buscam-se formas da organização oferecer condições de trabalho que possibilitem a saúde e a satisfação das pessoas, conjugadas ao desempenho de excelência no trabalho. As organizações procuram se adaptar às necessidades das pessoas, visualizando a possibilidade de fornecer às mesmas um crescimento que coopere para sua realização profissional e individual.

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2008) corresponde a um conjunto de ações dos gestores no intuito de desenvolver competências e

diferenciais de competitividade para organização. É justamente por suas ações que as mesmas poderão atuar como principal recurso dentro da organização, sendo de fato um diferencial competitivo, desta forma a gestão estratégica organizacional com foco nas pessoas, passa a influenciar significativamente no crescimento tanto das pessoas quanto das empresas.

Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. (CHIAVENATO, 2008, p. 04)

Neste contexto, os colaboradores são tidos como ativadores dos recursos organizacionais, elementos capazes de impulsionar a organização e garantir o talento necessário à sua perpetuação, ou seja, as pessoas possuem todas as competências necessárias ao crescimento organizacional. Os demais recursos: máquinas, equipamentos e tecnologias podem ser obtidos com facilidade, mas desenvolver habilidades capazes de diferenciar-se no mercado requer tempo, maturidade e aprendizado.

Trata-se, portanto, de um campo muito influenciado pela mentalidade organizacional, sendo bastante contingencial e situacional, ou seja, depende de vários fatores, como por exemplo: da estruturação organizacional adotada, das estratégias aplicadas pela gestão organizacional, da tecnologia empregada, do clima dentro de um ambiente, ou seja, diversos fatores que de fato vivenciam toda uma realidade onde envolvem pessoas e organizações, atribuindo entre ambas as partes o interesse de alcance dos objetivos tanto individuais quanto organizacionais.

Dutra (2009, p. 27) “Afirma que as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento capacitação das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas”.

Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido depende primeiramente de seu total interesse de crescer dentro da organização pelo qual o mesmo atua. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus

bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade cada uma das partes depende da outra, de fato uma relação de dependência mútua na qual há benefícios recíprocos, uma relação duradoura que contém um compromisso com responsabilidade voltado aos objetivos tanto das pessoas quanto das organizações.

A gestão de pessoas é uma das áreas que tem sido mais afetada pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento principal de forma a ser valorizado pela gestão, nas quais as mesmas introduzem as principais estratégias com racionalidade diante da tomada de decisões, tendo como ênfase as atividades que são desenvolvidas dentro da organização.

Vários progressos foram feitos colaborando sempre para o crescimento das organizações e das pessoas. Pode-se compreender melhor os progressos feitos, e a importância da área de gestão de pessoas no cenário atual, fazendo uma análise do papel que esta, desempenhou em três eras diferentes, identificadas ao longo do século XX.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações na forma de administrar e de como lidar com o seu respectivo comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou séculos das fábricas, apesar de tanta mudança que se acelerou nas últimas décadas. E sem dúvida alguma, essas mudanças e transformações que nele aconteceram, marcaram firmemente a maneira de administração das pessoas.

Chiavenato (2008) explicita que ao longo do século XX, existiram três eras organizacionais distintas: A era industrial clássica, A era industrial neoclássica e a era da informação. A visão e características das mesmas nos permitiram entender e compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

### 3.1 Era industrial clássica

Segundo Chiavenato (2008), essa foi a era que sucedeu a revolução industrial, período onde o mundo passava por mudanças lentas, progressivas e sem grandes surpresas. Foi marcada por um grande crescimento da indústria, onde as organizações adotavam uma estrutura burocrática e centralizada. Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais.

Nesse longo período de crises e de prosperidades, as empresas passaram a adotar um tipo de estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

Wood (1992) relata que nesta época os funcionários eram tratados como meras “peças de máquinas”, pois o fator humano era desvalorizado, bem como as práticas de recursos humanos. Foi ainda nesse período que começaram a surgir às primeiras teorias gerais da administração, como a Teoria Clássica, o modelo burocrático e a Teoria das Relações Humanas.

Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de relações industriais, atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas, nesse contexto a cultura organizacional predominante era voltado para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

A teoria clássica da administração e o modelo burocrático surgiram como medida exata para as organizações daquela época. A Teoria Clássica foi desenvolvida por Henry Fayol, fundador da escola clássica da gestão e o chamado “pai” da Moderna Teoria da Gestão, a partir de seu célebre livro Teoria Geral da Administração (1916). Contribuiu fortemente para o avanço da gestão presente nas organizações, desenvolvendo técnicas e funções que

ajudariam na tomada de decisão das organizações daquela época, sendo que as funções da administração (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), são ainda hoje, tidas em linha de conta pelos nossos gestores.

Um pouco mais tarde, ainda na Era Industrial Clássica, surge a Teoria da Burocracia por Max Weber. De acordo com essa teoria, as responsabilidades deveriam ser atribuídas de acordo com as habilidades de cada pessoa. Defendia ainda que todos os trabalhadores deveriam ser tratados com igualdade.

De grande contribuição, ainda nessa era desenvolveu-se a Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, baseada na experiência realizada na fábrica de Hawthorne, que se tratava de uma pesquisa de verificação da correlação existente entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade. Através dela se constatou, de acordo com Chiavenato (2003), que o fator psicológico se sobrepõe ao fator fisiológico, o que fez com que aumentasse o foco dos estudos dos pesquisadores nas relações humanas.

### **3.2 Era industrial neoclássica**

Chiavenato (2008) afirma que esse período estendeu-se entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início após a segunda guerra mundial, quando o mundo começa a mudar mais rápido e intensamente. Foi marcada por mudanças mais velozes e imprevisíveis, que aumentaram a competitividade, obrigando assim as empresas a abandonarem seus antigos modelos, para acompanharem esse cenário tão mais dinâmico.

Nesta época a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria dos Sistemas, e no final do mesmo surge a Teoria da Contingência. (CHIAVENATO, 2008)

Com base nesse contexto, visualiza-se que as organizações tentaram implantar novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento as mutáveis condições externas. Um novo modelo de configuração sistemático

veio para reavivar a velha e tradicional forma de organização funcional, foi um grande canalizador de inovação para as organizações que através de abordagens mais atualizadas promoveram uma melhoria na arquitetura organizacional, alcançando e proporcionando características adicionais de inovação e dinamismo com foco de alcançar maior competitividade.

### **3.3 Era da informação**

Chiavenato (2002) explicita que esse período começou no início da década de 1990. É a época em que nos encontramos atualmente. A principal característica desta nova era, são as mudanças rápidas, velozes, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas.

Na era da Informação, as organizações passaram a ter mais agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente que em todo tempo vive passando por diversas mudanças. Os aspectos organizacionais se tornaram muito mais importantes do que os órgãos, os cargos e funções passaram a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, e assim, essa era informatizada passou por um incrível e intenso desenvolvimento que começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam, fazendo assim com que as mesmas estivessem ainda mais expostas as mudanças ambientais e estruturais das organizações o que contribuiria para o desenvolvimento melhor e mais inteligente de ambas as partes, tornando-os muito mais competitivos e eficientes nos processos desenvolvidos pela organização.

Segundo Chiavenato (2008), na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

## 4 GESTÃO DE PESSOAS E A MOTIVAÇÃO

O comportamento das pessoas dentro das organizações é complexo e depende de vários fatores que se referem as características das pessoas como a capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes emoções, valores entre outros.

Segundo Aurélio (apud FERREIRA, 1993) em seu dicionário de língua portuguesa, motivação é definida como uma ação que tem a finalidade de motivar, um conjunto de motivos, que agem entre si, e interferem na conduta de um indivíduo, dentre desses fatores que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação sem duvida se torna um dos mais importantes a serem analisados e desenvolvidos com foco na atribuição de valores que são gerados através desta característica envolve ou não a sua adaptabilidade e desenvolvimento dentro da organização.

Bergamini (1997) considera que a motivação se trata de uma energia interna, algo que vem de dentro, que induz a pessoa a buscar suprir suas necessidades e seus anseios. Essa motivação quando ocorre no ambiente de trabalho, faz com que o indivíduo busque não só satisfazer suas expectativas pessoais, mas também as organizacionais.

A motivação impulsiona os colaboradores a buscarem com mais garra, e determinação os resultados esperados pela empresa. Acredita-se que funcionários motivados compram para si os objetivos propostos pela empresa, empenhando-se ao máximo para atingi-lo. Por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários conforme apresentado na figura 1, que expõe o ciclo do comportamento motivado.

Algumas vezes a satisfação dessas necessidades não é plenamente alcançada, pois pode existir uma barreira ou obstáculo que possa impedir. Quando ela é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração impedindo que a tensão existente seja liberada e mantendo o estado de desequilíbrio e tensão, como apresentado na figura 2.

**Figura 1:** Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade:



Fonte: Chiavenato, 2003, p.119.

**Figura 2:** Ciclo Motivacional resultando em frustração ou compensação



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 120.

Segundo Chiavenato (2009, p.68) Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. porém, quando a motivação é baixa, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando estado degradante na organização.

Cabem a organizações formarem líderes capazes de se manterem motivados e motivarem a sua equipe de trabalho, sendo conhecedores dos desejos e necessidades de seus colaboradores, podendo assim identificar quais são os seus fatores motivacionais, estando apto a desenvolver as melhores técnicas para trabalhar essa motivação.

#### **4.1 Aspectos gerais da motivação**

Acredita-se que motivação está diretamente relacionada com a satisfação de alguma necessidade do indivíduo, e que a motivação e a satisfação interferem um na outra. Portanto ela está relacionada ao sentido e ao caráter do próprio trabalho, pode ser entendida como uma energia direta ou intrínseca. Enquanto que a satisfação é como uma energia indireta e extrínseca, relacionada a fatores como salário, reconhecimento e outras variáveis que precisam ser atendidas.

Resumindo, a motivação é algo que se origina de um motivo, uma necessidade que induz a determinada ação, e a satisfação é o atendimento desta necessidade, por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários, mas garantir essa motivação não é uma tarefa fácil, visto que cada indivíduo possui seu próprio fator motivacional.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas [...]. (VOLAPO e CIMBALISTA, 2002 p. 78)

Chiavenato (1999) considera que a motivação é um processo contínuo da satisfação das necessidades individuais. Ou seja, motivação ocorre de

maneira particular, os indivíduos possuem fatores motivacionais distintos, pois seus interesses são diferentes, logo não praticam as mesmas coisas pelos mesmos motivos. O mesmo expõem que essa ideia pode se reforçar com a Teoria Y de McGregor (1960), que acredita que o funcionário será verdadeiramente motivado através de uma produtividade autossustentável e da auto realização pelo que faz, ou seja, o trabalho por si só será o elemento motivador, desde que o funcionário compreenda o verdadeiro sentido, e importância das suas atividades dentro da empresa, não suportando o contrário.

O colaborador se motiva quando está ciente da contribuição das suas atividades para o sucesso da organização, sentindo-se importante, e como peça essencial para os resultados da empresa.

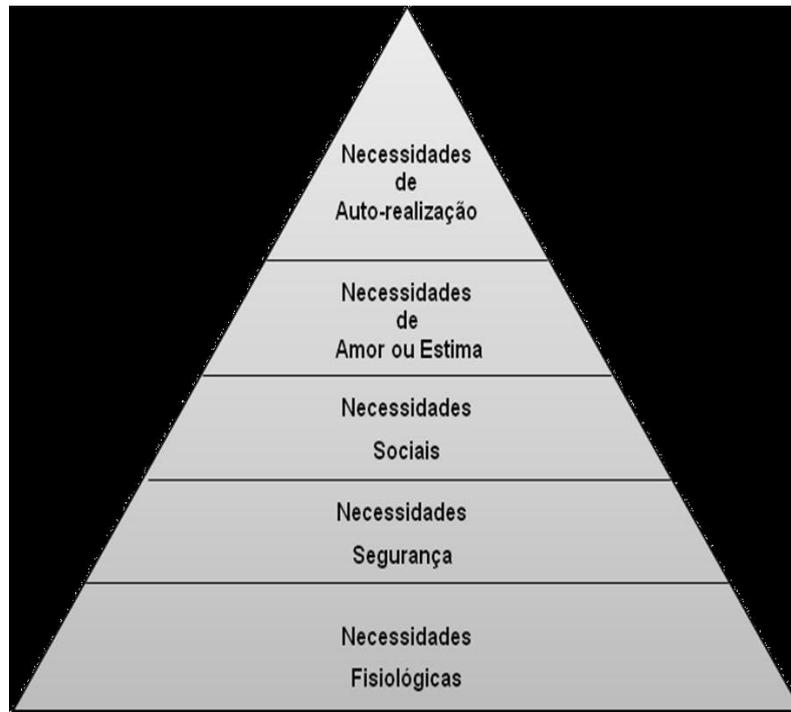
Ainda segundo Chiavenato (2003) a teoria X de McGregor (1960), coloca o trabalho como antinatural para grande parte das pessoas, e que por isso precisam ser incentivadas a executarem suas tarefas. Esses incentivos podem aparecer de diversas maneiras, desde a tentativa de seduzir os funcionários com gratificações, horários flexíveis, benefícios financeiros, até mesmo através de ameaças de perda do emprego e punições.

Observa-se que as duas propostas apesar de parecerem contrárias, retratam uma reflexão sobre diferentes comportamentos humanos, e em nenhuma se nega a necessidade de manter o colaborador motivado, admite-se sim, mais uma vez, que as pessoas possuem fatores motivacionais distintos. Na primeira a motivação se dará através de uma auto realização, de uma necessidade do trabalhador de se sentir parte da empresa, de se sentir valorizado e importante. E na segunda, o funcionário se sentirá motivado através de outros estímulos como remuneração, estabilidade, recursos, entre outros.

Chiavenato (1999) descreve que as pessoas buscam satisfazer necessidades diferentes umas das outras, logo dependem de estímulos diferentes para estarem motivadas. De acordo com Maslow (1954), essas necessidades humanas podem ser colocadas em uma pirâmide de hierarquização (ver figura 3), considerando que as necessidades fisiológicas e

de segurança na base da pirâmide, devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto como as sociais, de estima e de auto realização no topo da pirâmide.

**Figura 3:** A hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 2003

A teoria da hierarquia das necessidades apresenta cinco necessidades que vão do nível mais baixo ao mais alto e são satisfeitas externamente e internamente, respectivamente. As mais altas só conseguem influenciar no indivíduo quando as mais baixas estão satisfeitas, seguindo assim uma hierarquia, sendo que as primeiras necessidades são mais fáceis de serem atendidas, por isso não geram tanta satisfação quanto às demais, porém quando alguma, das necessidades de um dos primeiros níveis, não está sendo suprida a pessoa redireciona seus esforços para satisfazer tal necessidade.

Embora essa teoria não tenha comprovações científicas, ela trás uma grande contribuição no estudo da motivação juntamente com as demais teorias, sendo que essa teoria de Maslow, “apesar de ser uma teoria empírica e sem base científica relevante, teve ampla aceitação entre os administradores

devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão.” (CHIAVENATO, 2010, p. 479).

Para Hampton (1990), quando satisfeito um desses níveis, passa-se ao seguinte em importância para nortear a organização do comportamento, pois as necessidades satisfeitas não significam motivações ativas. Essa ideia de Maslow é importante, pois mostra que as necessidades quando já satisfeitas tornam-se incapazes de gerar motivação no indivíduo.

“A teoria da Hierarquia das Necessidades tem muito a ver com a Gestão de Pessoas, à medida que ajuda o dirigente a compreender comportamentos e direcionar melhor suas ações e abordagens” (PASCHOAL 2006, p. 18).

O grande desafio da gestão atual, é combinar as necessidades dos colaboradores ao trabalho que executam, mantendo a equipe motivada. As estratégias de gestão organizacional contribuem bastante para o espelho desse estágio motivacional.

## **4.2 Qualidade de vida no trabalho**

Milkovich e Brudreau (apud, CHIAVENATO, 2009, p. 490) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) parte do reconhecimento de que uma pessoa bem treinada e bem posicionada na empresa está melhor condição para identificar os problemas dificilmente localizáveis com relação a qualidade do produto ou como o trabalho deve ser feito.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. Envolve um conjunto de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimentos pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento dentro do grupo e da organização, tais fatores que colaboram para que as pessoas participem e contribuam para com todas as atividades dentro da organização.

A qualidade de vida no trabalho não envolve somente os aspectos intrínsecos do cargo, mais de forma geral, envolve todo um contexto de

aspectos extrínsecos. A mesma afeta as atitudes pessoais e comportamentais importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

Fernandes (1996) expõe ainda que o termo qualidade de vida no trabalho tem sido cada vez mais usado para referir-se a alguns valores que durante a era industrial foram deixados de lado em prol do avanço tecnológico e do crescimento econômico.

Hackman e Suttle (apud BRONDANI, 2010, p.13) sobre qualidade de vida do trabalho explicitam que:

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para produtividade do indivíduo.

Percebe-se nesse conceito que a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada a satisfação do indivíduo, que pode ser definida como a avaliação do colaborador sobre o que a organização oferece a ele, de que forma ele julga que suas expectativas estão sendo atendidas.

Qualidade de vida no trabalho refere-se a um conjunto de ações que ofereçam ao indivíduo um ambiente de trabalho adequado e agradável que supra as suas expectativas deixando-o feliz por fazer parte de determinada organização. Ou seja, qualidade de vida no trabalho, influencia diretamente no clima organizacional, contribuindo para que se mantenha bom, sendo capaz de estimular a produtividade dos colaboradores, melhorando os resultados da empresa.

Chiavenato (2005) pontua que a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações.

Com base nessa pontuação, Walton (1996) afirma que um programa de bem-estar geralmente possuem três componentes importantíssimos para a organização:

- Ajudar os funcionários riscos potenciais de saúde
- Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse.
- Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Portanto, os programas de bem-estar têm sido adotados pelas organizações como forma de prevenir grande parte dos problemas de saúde dos funcionários, assim, propor uma qualidade de vida no trabalho com mais segurança, onde as pessoas se envolvam e participem de todos os processos com mais produtividade e eficiência em sua total aplicabilidade voltada as organizações.

### **4.3 A importância da qualidade de vida de trabalho**

A falta de qualidade de vida no trabalho pode desencadear nas empresas uma série de acontecimentos negativos para os resultados organizacionais como, por exemplo, baixa produtividade, insatisfação, baixa motivação, deslealdade com a empresa, rotatividade, indenizações trabalhistas. Por isso chama-se atenção das organizações para importância da implantação da qualidade de vida no trabalho.

Observa-se que essa atribuição de importância na qualidade de vida no trabalho, por estar ligada a motivação e satisfação do indivíduo, trata-se então de um programa que objetiva oferecer um ambiente de trabalho que atenda as necessidades do colaborador mantendo-o motivado, fazendo com que consigam ter um desempenho acima da média, aumentando a produtividade, reduzindo os custos da empresa, e melhorando a qualidade dos serviços/ produtos oferecidos ao cliente.

No ambiente organizacional é sempre importante que se mensure os resultados de qualquer que seja o programa implementado na empresa, com a qualidade de vida no trabalho não é diferente, é preciso acompanhar e avaliar

os seus efeitos. O modelo de Walton (1996) propõe oito categorias para se avaliar a qualidade de vida no trabalho, conforme apresentado na figura 04.

Figura 4: Principais fatores de qualidade de vida e suas dimensões

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha de ganhos e produtividade.
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; autocontrole relativo; qualidades múltiplas; informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidades de desenvolvimento e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectivas de avanço salarial; segurança no emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial; direitos trabalhistas.
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; tempo para o lazer da família.
Relevância social do trabalhador na vida	Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos; prática de emprego.

Fonte: Walton. Apud. Chiavenato 2008, p.491

O modelo de Walton é reconhecido mundialmente, sendo um dos mais usados atualmente por se mostrar bastante completo, abordando aspectos da vida do indivíduo dentro e fora da empresa, todas as variáveis propostas se adaptam impecavelmente na hora de avaliar os aspectos mais importantes da qualidade de vida no trabalho.

A prova disso é que empresas que possuem este modelo de gestão dinâmica estão conseguindo manter e atrair cada vez mais colaboradores, pois estas proporcionam a eles um ambiente de trabalho agradável, onde possam executar suas atividades com êxito e sem estresse, onde se sintam importantes, valorizados, realizados, e que a ideia de trabalho esteja ligada a de felicidade e satisfação.

Afinal, o principal objetivo da qualidade de vida no trabalho, é proporcionar ao indivíduo satisfação pessoal ao exercer suas atividades dentro da organização.

#### **4.4 As organizações como canal de desenvolvimento para as pessoas**

Meireles (2003, p.46) afirma que as organizações correspondem a fonte da ação humana voltada aos seus objetivos, os mesmos desenvolvem seus reais interesses, através de sentimentos, hábitos, crenças, culturas, valores e princípios.

Mais ate pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado complexo e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações como, lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos, eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas como, melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no ambiente e ate mesmo na garantia de seu emprego, com desenvolvimento e progresso pessoal. A solução usada era do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo à outra ficava sem nada. Em situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganhava mais, ela fazia à custa da outra.

De acordo com Gil (2001, p.17)

As organizações que visam à cooperação das pessoas que atuam na mesma, para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, tendem a ter uma nova concepção, onde o principal foco é o investir nas pessoas e nas suas qualidades que é sinônimo de sucesso e grandeza para o alcance dos objetivos organizacionais.

Verifica-se, que se uma organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber direcionar os esforços das pessoas para que elas também possam atingir os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Segundo Chiavenato (2008) podemos afirmar que as organizações são verdadeiros seres vivos, quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou,

no mínimo sobreviver. Portanto as organizações existem, pelo fato de que precisamos de bens e serviços para viver e são elas, responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Este crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários as suas operações, com o aumento do capital, tecnologia, atividades de apoio, que surge com a necessidade de valorizar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e destrezas das pessoas, que de fato serão sempre indispensáveis para a competitividade do negocio.

Com base nesta afirmação, entende-se que para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia, as organizações em suas aplicações estratégicas, devem objetivar que as pessoas venham representar o diferencial competitivo que possa manter e promover o sucesso organizacional. Assim, compreende-se que as pessoas passaram a constituir a competência básica da organização, sendo a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, mutável e fortemente concorrencial.

#### 4.4.1 O ambiente organizacional

A organização tem a sua origem na história social do homem e da humanidade, e sua complexidade se dá conforme o modelo de sociedade em que ela se surge. Assim as mesmas não apenas crescem, mas evoluem, contribui em satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, como: profissionais, emocionais, espirituais, econômicas, etc. Podemos entender que elas existem para cumprir objetivos que as pessoas podem alcançar com base em suas limitações, constituindo a base de desenvolvimento e aprimoramento das mesmas em seu ambiente.

As organizações projetam, criam, aperfeiçoam, produzem, distribuem, e entregam tudo o que precisamos para viver. Produtos, serviços, informações, inovação, tudo isso que faz das organizações e das pessoas um conjunto de objetivos inter-relacionados, e na utilização das pessoas dentro do ambiente, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas

práticas gerenciais com foco na capacitação e desenvolvimento das pessoas em relação aos seus objetivos individuais e organizacionais pelas quais as mesmas contribuem para o êxito da mesma, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1:** Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas

<b>Objetivos organizacionais</b>	<b>Objetivos individuais</b>
• Sobrevivência	• Melhores salários
• Crescimento sustentado	• Melhores benefícios
• Lucratividade	• Estabilidade no emprego
• Produtividade	• Segurança no trabalho
• Qualidade nos produtos/serviços	• Qualidade de vida no trabalho
• Redução dos custos	• Satisfação no trabalho
• Participação no mercado	• Consideração e respeito
• Novos mercados	• Oportunidade de crescimento
• Novos clientes	• Liberdade para trabalhar
• Competividade	• Liderança liberal
• Imagem no mercado	• Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato(2008)

A maneira como as organizações cultivam as pessoas em seu ambiente pelos quais desenvolvem as suas atividades, mostra qual é o papel e o valor que elas atribuem as pessoas, em resumo, são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a intenção de alcançar objetivos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.

De acordo com Kanaane (1999, p.25)

As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, constituído um meio através da qual elas possam alcançar vários objetivos. Elas necessitam adotar posturas que venham implicar a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento das pessoas, possibilitando a valorização do potencial humano.

Assim, as organizações em meios as suas estratégias, devem gerar um cenário que promova um relacionamento estável entre as pessoas, podendo orienta-los, treina-los, desenvolve-los em um padrão de crescimento que não favoreça simplesmente a individualidade ou a coletividade, mas, todo o corpo organizacional que faz parte da missão, visão e valores da organização, gerando menos impacto negativo, porem, criando condições para que todas as pessoas tenham a visualização de um ambiente harmonioso onde todos podem obter crescimento.

Segundo Chiavenato (2008 p. 76) Tendo em vista a realização dos seus objetivos individuais e qualidade de trabalho no ambiente pelo qual ela atua, o ambiente organizacional apresenta as suas principais características, que mostra como a organização deve visualizar o ambiente voltado as pessoas:

- 1- **O cotidiano do comportamento observável:** Na verdade esta primeira característica, faz uma análise de como as pessoas se interagem uma com as outras, em formas de gestos ou certos tipos de linguagens, rotinas e procedimentos comuns do dia a dia.
- 2- **As normas:** Em atividades executadas, as análises feita das normas e regras utilizadas, onde envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, no dia a dia de suas atividades.
- 3- **Os valores dominantes:** Valores definidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade dos seus produtos ou preços baixos.
- 4- **A filosofia administrativa:** A gestão que guia e orienta as políticas das organizações, quantos aos funcionários, clientes, acionistas.
- 5- **O clima organizacional:** Os sentimentos das pessoas, e a maneira pela qual elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Na verdade todo o ambiente tem a sua forma de interpretação de sua realidade organizacional, mais é importante que o modelo de gestão dentro de um ambiente a ser criado, construa padrões de valores, desenvolvimento e qualificação para com as pessoas, pois a maneira pela qual a organização denomina as pessoas, é que representará a maneira como a mesma visualiza a si própria dentro do ambiente, podendo a organização juntamente com as pessoas ter sucesso nos objetivos a serem alcançados ou desperdício de

tempo entre as mesmas dentro de um ambiente totalmente instável e desqualificado para obter resultados.

#### 4.4.2 As pessoas e o ambiente organizacional

Nos tempos atuais as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, as mesmas existem porque as pessoas têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante a atividade organizada. A medida que crescem, as organizações desenvolvem seus próprios objetivos que vão se tornando independentes mesmo com os diferentes tipos de objetivos que as pessoas pretendem alcançar.

Assim, as pessoas de forma moderna constituem-se em parceiros fundamentais para a busca dos objetivos tanto individuais quanto organizacionais, sendo que todo processo produtivo de uma organização, somente se realizará com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum tipo de recurso, onde as pessoas de forma valorizada contribuirão com seus conhecimentos, capacidades, e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizarão as organizações em relação às suas metas com visão de alcance dos objetivos.

Segundo Ulrich (2004), Para criar valor e obter resultados, a organização deve focalizar não apenas em atividades ou no trabalho a ser feito, mas, nas metas e resultados que juntamente com as pessoas possam ser planejados e alcançados.

Com base nesta visão em que o autor apresenta, as pessoas devem ser visualizadas como parceiras mais importantes de uma organização, sendo que as mesmas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante recurso para as organizações.

Nesse contexto, Ulrich (apud CHIAVENATO, 2009, p.46-48) apresenta como as pessoas de fato devem ser visualizadas dentro de um ambiente organizacional, contribuindo para que as mesmas sejam parte integrante do capital intelectual que proporcione decisões racionais que imprimam resultados, rumo aos objetivos que a mesma pretende alcançar, assim

o autor, apresenta os aspectos fundamentais da gestão de pessoas, em suas características voltadas ao sucesso organizacional, como sendo:

- 1- **As pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria com diferenças entre si, possuidores de conhecimentos e habilidades e competências que se enquadrem na gestão organizacional.
- 2- **As pessoas como ativadores de recursos:** as mesmas como fonte de impulso próprio, que dinamiza as organizações.
- 3- **As pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a mesma a excelência e ao sucesso entre ambas as partes, daí o caráter de reciprocidade na interação entre as pessoas e organizações. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será de satisfação tanto para as pessoas quanto para organização em termos de objetivos.
- 4- **As pessoas como talentos fornecedores de competências:** ou seja, as pessoas como talentos vivos e portadores de competências essenciais para o sucesso das organizações.
- 5- **As pessoas como capital humano da organização:** ou seja, as pessoas como principal ativo que agrega inteligência, habilidades e competências para proporcionar tomada de decisões eficientes que colaborem no sucesso de todos os negócios que a organização desenvolve.

Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da própria organização em seu ambiente produtivo e desafiador, pelas quais se deram conta que os seus funcionários, assim como fornecedores e clientes finais, não são apenas simples empregados contratados ou interessados, mais, sobretudo verdadeiros ativadores de recursos organizacionais.

Portanto, de acordo com Chiavenato (2008. p.10) as organizações que desejam ser bem sucedidas, devem perceber que apenas poderão crescer prosperar e manter sua continuidade, se estrategicamente forem capazes de aperfeiçoar os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados, sendo que quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam conscientemente a refletir este foco que colabora para o crescimento e desenvolvimento entre ambas as partes, permitindo assim, que os objetivos em seus interesses sejam de recíproca vantagem para própria organização, assim também, para com as pessoas que nelas atuam.

#### 4.4.3 Cultura organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização, constitui o modo em que cada membro tem de pensar e agir com relação a mesma. É a maneira pela qual os mesmos desenvolvem os negócios, a forma como tratam os clientes parceiros da organização, ou o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios, a forma como trata os seus parceiros de equipes e até mesmo a análise de sua lealdade e respeito para com a organização.

Percebe-se então, que a globalização diminuiu de modo extraordinário as fronteiras que separavam os mercados, o que resultou em um acirramento da competitividade entre as organizações. Segundo Prahalad e Hamel (1995), a competição para o futuro exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora, repensando a organização, para torná-la apta a inovar e dominar as oportunidades emergentes.

Junto com essa necessidade de inovações rápidas, observou-se um crescimento significativo do interesse por parte dos gestores, sobre o tema: cultura organizacional. Isso se deu, de acordo com Bermann (1986), porque muitos executivos passaram a crer que o sucesso das inovações também está relacionado a transformações na cultura da empresa. Modifique a cultura, e a organização poderá ser reformulada.

Outro conceito é o de Nassar (2000), que reafirma o que foi dito a respeito de cultura organizacional definindo-a como um conjunto de valores e crenças que norteia a relação entre os membros das organizações independente dos seus níveis hierárquicos, produzindo junto aos mais diversos públicos o conjunto de percepções que denominamos de imagem corporativa.

Todas essas atribuições contribuem para um ambiente extremamente variável e muitas das vezes complexo, pela abrangência de atividades e autonomias exercidas pelos funcionários e pela alta administração.

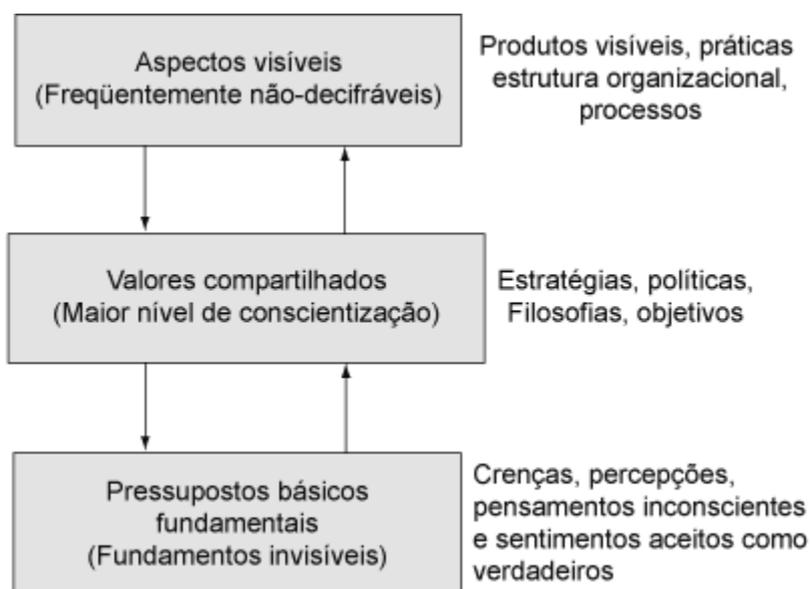
Segundo Chiavenato (2002, p.19), saber lidar com pessoas não é uma tarefa muito fácil, porém, as organizações dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Voltado ao âmbito organizacional, a cultura pode ser encarada como padrões de comportamentos reconhecidos e repetidos pelos colaboradores no seu cotidiano, e que são repassados aos novos funcionários, afim de que possam agir da mesma maneira. Para compreender melhor, podem-se analisar mais dois conceitos, o primeiro é o de Schein (apud FREITAS, 1991, p.07) que apresenta a cultura organizacional como:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Fleury e Sampaio (2002) explicam melhor o conceito de Schein que considera a cultura algo que pode ser aprendido, transmitido e mudado. Esse autor classifica em três níveis as formas de apreensão da cultura organizacional, conforme apresentado na figura abaixo:

**Figuras 5-** Níveis de percepção da cultura organizacional



Fonte: site: administradores.com.br

Schein (1986) coloca que através desses níveis, a cultura organizacional pode ser percebida de forma diferente, apesar de muito parecidos com os da cultura geral, tendem-se a se diferenciar em outros aspectos.

O primeiro nível, denominado **aspectos visíveis**, refere-se ao layout, as vestimentas dos colaboradores, comportamentos visíveis, odor e “clima” do ambiente. Enfim, como também define Chiavenato (2005), aspectos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

Em relação ao segundo nível de percepção, o de **Valores**, Schein (1986) expõe que este é tido como “regras” e justificativas sobre as condutas a serem adotadas na organização. Baseando-se na proposição de Chiavenato (2005), esses valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. E para serem identificados é preciso fazer uso de alguns instrumentos como, por exemplo, pesquisas e entrevistas com os colaboradores.

O terceiro e último nível é o dos **Pressupostos**, e sobre estes Schein (1986) diz que se trata das crenças mais íntimas e ocultas que interferem significativamente na cultura sem que os colaboradores sequer tomem consciência disso. Estes só podem ser percebidos através de observações profundas e precisas. Acredita-se que ao compreender os pressupostos de determinada organização, conseguimos então conhecer intensamente sua cultura.

Em outra visão, Chiavenato (2008, p.176) indica que a cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Os principais elementos da cultura organizacional segundo o autor são:

- a) O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem entre si, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- b) As normas: Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
- c) Os valores dominantes: Defendidas por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.

- d) A filosofia administrativa: Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários e clientes.
- e) As regras do jogo: Como as coisas funcionam, como que o funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
- f) O clima organizacional: Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, como os clientes e elementos externos.

Na verdade a essência dos níveis, percepção e características de uma cultura organizacional, pode ser um fator de sucesso ou fracasso nas organizações que é representada pela maneira com que ela faz os seus negócios, a forma pelo qual ela trata os seus funcionários, os seus clientes, como ela desenvolve o grau de autonomia com relação à gestão e colaboradores, focando sempre em uma relação que venha privilegiar tanto as pessoas como a própria organização, mesmo com observação dos aspectos. Assim, a organização cultiva e mantém uma cultura com um tipo de clima organizacional onde todos os colaboradores se adaptem e se integrem de maneira que sejam produtivos e influenciados na prática das atividades que a mesma desenvolve.

#### 4.4.4 O clima organizacional

Chiavenato (2008) refere-se à missão, visão e os objetivos de uma organização, os seus valores e a sua cultura, constitui os diversificados tipos de climas organizacionais pelas quais as pessoas trabalham e se relacionam dentro de um determinado ambiente.

É óbvio que o objetivo das organizações é promover o envolvimento das pessoas de acordo com as suas características para tentar ajustá-las em um local aonde a mesma venha se sentir ingressada e interessada em compartilhar das atividades que a organização irá desenvolver em toda a sua jornada de trabalho, fazendo das pessoas, membros ocupantes de cargos, com total integração, obtendo êxito nos resultados e estabilidade com as mudanças e inovações geradas pela organização.

Segundo Kanaane (1999, p.27) a solução para obter-se um diferencial competitivo, através dos colaboradores em um determinado clima organizacional é:

Talvez a melhor estratégia de uma organização, é implementar um tipo de cultura onde as pessoas se sintam capazes de por em prática a sua criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade, gerando assim, comprometimento com a organização com foco nos objetivos a serem realizados.

Assim, o clima organizacional ou socialização organizacional, é a maneira como a organização recebe e integra seus funcionários de maneira que o mesmo venha adaptar-se em um clima cheio de expectativas geradas pela própria organização. Essa total integração e socialização voltada ao clima se torna o modo pelo qual as organizações procuram manter nas pessoas a maneira de como elas devem pensar e agir de acordo com as diretrizes da organização.

Muito mais do que atrativos ou financeiros, os aspectos que mais influenciam diretamente as pessoas em um clima organizacional, é a qualidade de comunicação, capacitação e valorização que a organização oferece as pessoas, motivando-as na elaboração de suas atividades. Elas desejam se sentir importantes, têm a tendência a serem responsáveis, pois as mesmas buscam conhecimentos para crescer e desenvolver dentro da mesma.

De acordo com Soares (2002), o clima organizacional é como um escâner do ambiente interno da organização, que sofre alterações de acordo com a motivação dos seus colaboradores, e estuda seus comportamentos e reações.

É a interpretação que cada colaborador faz da cultura da organização. Como resposta dessa interpretação, surge comportamentos que podem ser positivos ou não. Por tratar-se de uma percepção individual, um mesmo Clima poderá ser considerado satisfatório para alguns e insatisfatório para outros, por isso gera reações diferentes na equipe. Busca-se satisfazer a maior parte dos colaboradores, para aí então considerar que o clima organizacional é bom.

Reafirma-se isso com os conceitos de Bergamini e Coda (1997) e Resende e Benaiter (1997). Os primeiros autores colocam que, "Clima

organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Os outros dois autores completam o que se disse propondo que clima organizacional seja:

A situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2009), As organizações devem possuir duas vertentes para valorizar e contribuir no crescimento das pessoas, tornando-as importantes recursos de desenvolvimento e sucesso para a organização.conforme apresentado no quadro 2:

**Quadro 2:**Recursos de desenvolvimento e sucesso para a organização

<b>As pessoas como Pessoas:</b> Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes,
Motivações e objetivos pessoais, tratamento pessoal e individualizado.
<b>As pessoas como Recursos:</b> Habilidades, capacidades, experiências, destrezas, e conhecimentos necessários. Tratamento pela média, igual e genérico.

**Fonte:** Chiavenato (2009)

Importante ressaltar que as organizações que possuem um clima favorável as pessoas, precisam valorizar ainda mais programas que ajudem na orientação e no desenvolvimento das pessoas, pois se percebe que esses conceitos que expressam o clima organizacional, não é algo estático, tratando-se de algo mutável, e os agentes responsáveis por essa mutação são os próprios membros da empresa, pois são eles os construtores diários do clima da organização, desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, possuem uma grande e importante influência dentro da organização.

Sendo assim, o clima organizacional deve valorizar e contribuir para que as pessoas sejam o real foco de sua missão, visão e valores, e que contribuam para o alcance dos objetivos de ambas as partes, em caráter de comprometimento e responsabilidade voltado aos mesmos.

## 5 O LIDER E O ALCANCE DOS RESULTADOS

Os líderes podem provocar um grande impacto na vida das pessoas e das organizações, quando o mesmo assumir o seu verdadeiro papel de responsabilidade voltado as suas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações organizacionais no sentido de alcançar grandes objetivos. Poderá dessa maneira, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que podem ser preparadas e capacitadas para uma liderança responsável, aonde venha impactar nos resultados que a organização busca alcançar.

Segundo Robbins (2009, p. 154) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Liderar hoje, se tornou um desafio que precisa ser praticado e aprofundado a cada dia. A palavra líder é originária do inglês *lead*, que por significância é aquele que guia que comanda ou chefia, que gerencia pessoas no alcance de algum objetivo.

Outra definição da liderança é um tipo de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo, segundo Janda (1960 apud BERGAMINI, 2009, p. 31).

Diante das definições acerca do líder, vale ressaltar o que significa liderar, conforme autor Lacombe (2004 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 342):

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Porém, a escolha e seleção de líderes na atualidade não são simples como pode parecer, pois diversos fatores devem ser levados em consideração, fatores em que tempos atrás não eram observados, e hoje se tornaram cruciais para solucionar inúmeras situações. As organizações estão de portas abertas a oferecerem recursos o quanto forem para terem líderes que os proporcionam resultados. São tantas as questões que envolvem a escolha e seleção de

líderes que se faz necessário enumerar algumas, conforme apresentado por Reddin, (1981 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.346)

1. Habilidades e conhecimentos são primazias para a escolha de um líder uma vez que o líder capacitado consegue lidar melhor com as adversidades;
2. A experiência conta, no entanto não é um fator primordial, líderes experientes conseguem desenrolar facilmente questionamentos, pois se utilizam de técnicas e vivências aprendidas ao longo de sua carreira.
3. O poder de lidar com as pessoas, de entendê-las ou tentar compreendê-las é uma questão fundamental, líderes com uma mente aberta para novas ideias independentes de quem as tenham passado, é valioso para uma organização. Defende valores que representa a vontade coletiva, promove a lealdade entre as organizações e seus valores, gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos, criando um espírito de equipe.

A liderança entre os níveis, atuam como diretores, gerentes ou supervisores, até mesmo as vezes cuidam do trabalho de outras pessoas, tudo para se tornar assim, responsáveis pelas atividades conjuntas de vários indivíduos que desenvolvem suas atividades dentro da organização, implicando em características que podem ajudar as pessoas a se capacitarem em grandes líderes, talvez muito mais do que isso: lideranças de lideranças. Com enfoque nesta teoria Bergamini faz a seguinte descrição:

As organizações se deram conta de que já não era mais possível continuar tentando fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes opressivos e passaram a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao máximo o potencial de seus colaboradores. Assim, perceberam a necessidade de ter bons líderes, através das pessoas (BERGAMINI 2006, P.20)

É perceptível o entendimento a respeito dos compromissos que os líderes carregam consigo em relação as pessoas, visto que, ao adentrar em uma organização, cabe ao líder capacitar, treinar e manter o liderado na adequação da mesma, e esse processo de integração, de desenvolvimento, serão de forma contínua, por etapas, onde as pessoas tem o livre arbítrio de expressarem suas ideias e opiniões, e por sua vez, têm o direito de não concordarem, no entanto, deve haver um respeito mútuo.

Cada um ocupará a função que for designada, uns com mais responsabilidades e outros com menos, mas os dois terão que ter a postura

ética e moral, sem o abuso de poder. Outros compromissos que o líder deve ter com foco no alcance dos resultados estão descritos por Garden (1992 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 346-347) são eles: estabelecer os objetivos; criar, manter e administrar uma equipe de bom nível; explicar as razões do que deve ser feito; servir de símbolo para os seguidores e renovar os sistemas complexos que ele lidera.

É notável que o compromisso que o líder deve perpetuar no âmbito empresarial vai além dos seus atributos pessoais, é uma mudança de cultura, e uma realocação, um novo posicionamento, uma mentalidade aberta às mudanças, sempre mantendo o foco no que a organização busca alcançar em relação aos seus objetivos.

Com base nesta visão, os líderes podem oferecer estas referências ao objetivo da organização, ao promover a unidade dos membros, cabe aos mesmos desenvolver esse papel, que compete a ele trabalhar da melhor maneira para atingir o alvo.

Bergamini (2009 p. 136) faz a seguinte referência “para cada estilo de liderança, existe grupo especial de seguidores” também considera que “o verdadeiro líder mostra ter predisposição para enfrentar que precisam ser mudadas para o bem da organização que representa.” O que pode resumir, é que ao selecionar líderes o futuro da empresa estará em jogo, por essa razão devesse ter muita atenção a tão importante tarefa de recrutamento de líderes tantos internos como externos.

O fato é que a seleção e escolha de líderes para as organizações requer tempo, para realizar análises de perfil, aplicação de questionários e entrevistas. Visto que para cada tipo de liderança, várias características e compromissos diferenciados entre um e outros. Portanto a empresa deve saber o que ela quer, e assim buscar gestores que melhor atendam suas expectativas, saber que ramo ela vai seguir e aonde ela quer chegar. Pois uma vez selecionado, sem deixar de citar a situação pela qual a empresa está vivendo, tais líderes poderão não atender as expectativas que futuramente trarão inúmeros transtornos para quem os selecionou e para a empresa.

### **5.10 líder e a sua motivação com foco nos objetivos**

À liderança como fonte motivadora nas organizações possui uma atribuição diária após a qual, através de seus métodos e estratégias, que é de simplesmente envolver as pessoas na missão, visão e valores que fazem parte de todo um processo pelas quais as organizações desenvolvem suas atividades com foco nos objetivos pretendidos. E neste processo de influenciar as atividades de um grupo na direção da realização de um objetivo deve-se considerar neste contexto a motivação.

A motivação é um dos principais atributos que o líder deve possuir, uma vez que através dela as pessoas apresentarão melhores resultados em seus atos e estarão mais comprometidas a cumpri-los, pois se sentem a vontade, dispostas a realizá-los.

Segundo (ROBBINS 2009 p. 48) “é como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.” Varias teorias motivacionais nos ajudam a entender esta relação de liderança e motivação, como a teoria da hierarquia de necessidades, na qual se baseia em cinco necessidades: fisiológica, segurança, sociais, estima e auto realização.

E como o intuito de suprir com essas necessidades, com certeza alcançar resultados, as organizações por sua vez utiliza dos mecanismos da motivação para envolver e influenciar seus colaboradores com programas de reconhecimento, reuniões onde os funcionários tem o livre arbítrio de expressar suas ideias e de interação como os gestores que por muitos compromissos às vezes ficam ausentes das organizações.

Falando ainda sobre a liderança e sua motivação para o alcance dos resultados. Para Ulrich (2001), as pessoas sendo motivadas com objetivo de se preparar para serem futuros líderes, precisam possuir algumas trações, valores e competências pessoais e administrativas. O líder deve ter credibilidade de pessoal junto àqueles com quem trabalha, pois as pessoas precisam confiar nele e respeitá-lo, sentindo-se emocionalmente ligadas a ele.

Além disso, o autor considera que um líder possua competência administrativa para poder levar a organização a obter bom êxito, no alcance

dos resultados em que a mesma busca alcançar, ou seja, ele deve gerar compromisso com a visão da empresa, elaborar bons planos de execução, desenvolver recursos e fazer com que as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

Para Senge (2006), um bom líder motivado, consiste naquele que é capaz de ser, ao mesmo tempo, projetista, professor e regente. O primeiro, para construir o alicerce da empresa, referindo-se a seus propósitos e valores essenciais, para assim definir política de estratégias que o realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. O segundo, para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, ser capazes de enxergar as causas geradoras dos problemas, aquilo que não está explícito, escancarado. E regente, para catalisar, motivar e influenciar o esforço das pessoas na realização da missão da empresa.

Tratando ainda da liderança e sua motivação, muitas foram as teorias que relataram as primeiras experiências desde os tempos primitivos até os dias atuais. Inicialmente muitos questionamentos, e indagações foram levantados para entender o perfil do líder e seu comportamento diante da sociedade, ao longo dos tempos algumas teorias foram disseminando novas ideias e outras por sua vez foram descartadas, a seguir serão apresentadas as principais teorias da liderança com foco na motivação em que as mesmas apresentam abordagens e os estilos da liderança e suas contribuições para com seus liderados na apresentação de bons resultados para organização em termos de aspectos motivacionais.

Com base na visão de Vergara (2000) as teorias da liderança são:

**1- Teoria dos traços de personalidade:** remete ao fato de que a liderança é nata, Também conhecida como teoria ou abordagem comportamental, a teoria dos estilos de liderança, surgiu a partir do momento em que os cientistas começaram a perceber que, os traços de personalidade já não eram características particulares dos líderes eficazes, seu princípio partiu das diferenças individuais de personalidade, ou seja, da análise comportamental de cada líder em determinadas situações, nesta teoria se tornaram mais reais, ou seja, ela exerceria influência sobre os indivíduos e grupos que nascessem

com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa.

2- **Teoria dos estilos de liderança:** segunda essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático, que busca a participação de todos; e o *laissez-faire* conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.

**Quadro 3 – Comparação entre os três estilos de liderança**

<b>Autocráticos (Autoritários)</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissezfaire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Ao contrário do estilo autocrático, o enfoque são as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões;</li> </ul>	<p>Chamados de “líderes de rédea solta” são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem. Este estilo é incomum dentro das empresas, geralmente ele está associado a uma condição em que não há pouca cobrança, sem definição metas e sem objetivos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. O líder procura ser um membro normal do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, o líder não avalia o grupo e nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho e dominador e pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada um tem liberdade de escolher sua equipe de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Sem a participação do líder.</li> </ul>

**Fonte:** Vergara (2007 ApudBATEMAN, SNELL2006, p.397)

Em outra visão de Vergara (2007, p. 76) sobre os estilos de liderança, o mesmo compreende em três estilos: o autocrático, democrático e o *laissez-faire*, que contempla o que já foi descrito nos estudos realizados por Ohio e Michigan que a partir de então, através desses estudos, foram desenvolvidos e programados treinamentos para líderes com a finalidade de prepará-los a operar máquinas, trabalhar com finanças e aos poucos passaram a treinar líderes em assuntos comportamentais.

Os estudos realizados por esses autores na universidade de Michigan, como objetivo de identificar as características comportamentais dos líderes relacionados com o desempenho eficaz, resultaram em duas classificações na esfera do comportamento: desempenho de tarefas e manutenção do grupo, a primeira aborda as ações para garantir a unidade de trabalho, no propósito de atingir as metas, tendo com enfoque: a velocidade, qualidade e precisão do trabalho, quanto ao atendimento e obediência as regras, já a manutenção do grupo, volta-se para as ações tomadas para garantir a harmonia e satisfação de todos no ambiente de trabalho, atento ao bom relacionamento do grupo.

**Teoria contingencial:** esta desloca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação, ou seja, não se pode falar de líderes, sem falar dos liderados. Além disso, considera o cenário onde as coisas acontecem influenciador do fenômeno da liderança. No estilo de liderança contingencial, o indivíduo constitui-se em fator essencial para o sucesso, para isso elaborou o questionário do colega menos preferido (LPC – *least preferred co-worker*) composto por 16 referências, ou melhor, dizendo adjetivos opostos (eficiente/ineficiente, aberto/reservado etc.)

Segundo Smith e Peterson (1988, p. 21) foi a partir da avaliação feita da personalidade do líder com relação ao colaborador menos preferido, que a teoria contingencial foi construída.

O propósito de Fiedler no questionário LPC do estilo de liderança simplificou-se em três fatores situacionais básicos ou dimensões contingências:

- a. **Relação entre líder e liderados:** a relação interpessoal era fator primordial, onde ambas as partes trocavam confiança, respeito mútuo e credibilidade entre os membros do grupo para com o líder. Bateman e Snell (2006, p. 147) reportaram a seguinte questão: São boas ou ruins? Em que medida o líder é aceito e apoiado pelos membros do grupo?
- b. **Estrutura da tarefa:** no qual dá ênfase as tarefas propriamente ditas atribuídas aos subordinados. Em que medida os membros conhecem suas metas?
- c. **Poder da posição:** é na verdade o reflexo da função, onde as variáveis de poder, como contratar, demitir, conceder promoções entre outros atributos.

Para o autor, a grande questão era manter o bom relacionamento do líder com seus liderados, motivando e influenciando-os para uma conduta muito mais produtiva e eficiente em suas atividades. Concluiu que os líderes

orientados para tarefas, ou seja, na delegação das tarefas tendem a ter melhor desempenho em situações favoráveis ou desfavoráveis.

**Teoria d caminho-objetivo:** Também conhecida como à teoria da meta e do caminho, foi desenvolvida por House (1971 apud BERGAMINI, 2009, p.48). Trata-se de um modelo contingencial de liderança que traz elementos da teoria dos estilos realizada na Universidade Estadual de Ohio acerca da iniciação e consideração.

A proposta era ressaltar a importância do liderado como reduto de sinergia motivacional, ou seja, líderes motivados apresentaram resultados mais satisfatórios para o da organização, pois conseguiram contagiar seus seguidores.

Essa teoria mostra dois seguimentos a respeito do comportamento motivacional do líder:

- a. Quando torna a satisfação das necessidades daqueles que trabalham para ele condizente ao desempenho eficaz e
- b. Oferecer supervisão, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz.

Teoria, esta, na qual está correlacionada com a teoria de troca entre líder e liderado, uma vez que, os indivíduos estabelecem relacionamentos com seus líderes depositam confiança, atenção, partindo do mesmo princípio: da relação mútua no ambiente de trabalho.

O papel do líder por sua vez é atender as expectativas motivacionais de seus seguidores, essencialmente cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas. Como propõe Robbins (2009, p. 161), dando orientação ao apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais. O líder eficaz abre os caminhos para ajudar os liderados a atingir seus objetivos, tornando o caminho mais fácil.

**A teoria da Expectância:** segue a mesma linha da teoria do caminho-objetivo, porém com uma análise mais aprofundada, aborda o quanto às pessoas podem estar determinadas a terem grandes esforços para alcançarem prestígios e reconhecimento. Para testar tais questões, House identificou ainda quatro comportamentos da liderança:

- a. Liderança diretiva: o comportamento do líder está em estipular aquilo que se espera dos subordinados, organizar o trabalho e oferecer instruções para o cumprimento das tarefas;
- b. Liderança de apoio: o comportamento do líder é interesse pelo bem-estar dos seus subordinados;
- c. Liderança participativa: o comportamento do líder é de consultor, neste caso a uma liberdade de expressar ideias, e as mesmas serem levadas a um processo de tomada de decisão;
- d. Liderança de realização: na qual dá ênfase a realização e no bom desempenho de objetivos ousados e no alto padrão de desempenho, a teoria da Expectância leva a entender que o desempenho e satisfação do funcionário tendem a ser influenciados de modo positivo quando o líder recompensa algo de que o liderado precisa.

A teoria, por sua vez, nos proporciona em grande contribuição e relevância acerca de que se trata liderança, partindo de pequenas premissas até grandes feitos, experimentos e aplicações na prática, no entanto, as teorias englobam um conjunto tão vasto que até nos dias atuais estão surgindo novas abordagens que trazem melhorias para essa literatura.

Assim, a liderança juntamente com a motivação, são aspectos essenciais para o sucesso das organizações, uma vez que a Motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo/pessoas para atingir um determinado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio que uma empresa vivencia em seu atual momento. Constata-se que uma liderança forte e adequada leva a uma maior motivação, o que por sua vez conduz a melhores desempenhos, sendo que o fator de relacionamento entre o líder e o liderado é de extrema importância para a motivação, sendo que a atuação do líder influencia decididamente na motivação dos funcionários.

## **5.2 Alcance dos objetivos organizacionais**

As organizações não existem por acaso, e não funcionam simplesmente pelo seu nível de estrutural, mais voltado ao mercado altamente competitivo às mesmas operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas disputam com outras organizações para manter seus domínios e mercados,

conforme as estratégias que são aplicadas pela sua gestão com foco nos resultados que a mesma em seu todo pretende alcançar.

Segundo Cunha (1996) planejar boas estratégias significa criar um esquema para agir, na elaboração de um bom plano de ação para alcançar os objetivos em que a organização deseja realizar.

A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico, e competitivo. A sua própria utilização é definida pela sua missão, visão e valores organizacionais que a mesma desenvolve em relação aos seus principais objetivos.

Segundo Dutra (2009), existe uma estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. O autor ressalta nessa relação o caráter de interdependência, cujo resultado é a contribuição mútua entre organização e indivíduos. A organização empresta às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. Assim, as pessoas desenvolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento com foco em seus ideais.

Neste contexto, o mundo está altamente globalizado e competitivo, as organizações têm se preocupado muito com o envolvimento de seus colaboradores em relação aos seus objetivos. Certamente, porque sabem que os mesmos integrantes racionais de inteligência contribuem para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Percebe-se que diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível, é por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que as empresas têm atingido e alcançado vantagem competitiva, gerando assim, a competência necessária para que se mantenham ativas em um ambiente onde as mesmas consigam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais que entre ambas as partes buscam realizar.

Com base no capital humano, o mesmo representa a possibilidade de gerar inteligência pelo qual se torna patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.

A função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto individuais quanto organizacionais, constitui a rigor uma evolução das áreas designadas como: gestão de talentos, gestão de parceiros e de capital humano (GIL, 2001, P.17)

Os objetivos essenciais para uma organização estão geralmente focalizados fora da empresa, ou seja, no atendimento voltado as demandas da sociedade, do mercado e dos clientes que de fato contribuem para o crescimento da mesma. No entanto, a concorrência está cada vez mais acirrada, e cabe às organizações valorizarem acima de tudo e investirem manter as pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo, valorizando o seu capital intelectual que hoje é indispensável para as mesmas, podendo assim, estarem motivadas para trabalharem felizes e apresentarem melhores resultados, pois a sua motivação, conhecimentos, habilidades, julgamento e atitudes, fortalecem as estratégias que são desenvolvidas pela organização para o alcance dos resultados.

Assim, as organizações devem passar para os seus colaboradores a sua verdadeira finalidade com relação aos seus propósitos futuros, mostrar qual a sua finalidade ou o motivo pelo qual foi criada, e com qual objetivo ela existe com foco na missão que a mesma se envolve aos seus planos e projetos a serem realizados. Dentro desse sentido, busca-se entender os três tipos de estratégias das organizações voltados aos seus objetivos com base na sua missão, visão e valores, conforme apresentado por Oliveira (2001), Kotter (1997) e Chiavenato (2008).

- **Missão:** Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão representa a razão da existência de uma organização, funciona com um propósito orientador para as atividades que a mesma desenvolve, serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégias organizacionais.

Oliveira (2001) considera-se que “missão” seja a razão de ser da empresa, o propósito real do negócio.

- **Visão:** É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda a organização deve ter uma visão adequada dos recursos que dispõe do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades dos clientes, de como de fato irá atingir os seus objetivos, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, pretendendo colocar essa visão como projeto daquilo que verdadeiramente pretende alcançar.

A visão irá servir como guia orientador de todas as decisões que se tiver que tomar de todas as escolhas que tiverem que fazer (KOTTER, 1997).

- **Valores:** É uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento do indivíduo, as organizações priorizam certos valores voltados as pessoas que são o ativo mais importante ou o cliente que tem sempre a razão. Na verdade esses valores, muitas vezes podem deferir daquilo que o seus dirigentes acreditam ou valorizam em seu cotidiano.

Segundo Chiavenato (2008, p.63) quando as pessoas são valorizadas e ao mesmo tempo atribuídas a uma missão, elas passam a trabalhar por uma causa, por um ideal, por uma bandeira.

Com base nestas estratégias, os objetivos organizacionais são resultados que se pretende alcançar dentro de uma determinada transparência que a organização desenvolve diante do mercado, em sua real totalidade, a missão, visão e valores proporciona o foco para o futuro, sendo que as mesmas lhe oferecem as bases para definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados, sendo que os seus objetivos devem atender

simultaneamente alguns critérios que contribuirão para que suas estratégias sejam aplicadas de modo a cooperar para o alcance de seus intuitos organizacionais.

Segundo Valadares (2002), as estratégias são consideradas uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes, em que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Nesse sentido, o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Cabe às organizações em suas etapas estratégicas envolver a empresa em sua totalidade, reunindo um conjunto de esforços convergentes e coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados, sendo que a mesma não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações, ela é muito mais do que isso, ela é global, é um mecanismo de aprendizagem organizacional que promove mudanças dia após dia em sua total aplicabilidade, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos em suas tomadas de decisões e ações globais.

Deste modo as estratégias com foco nos objetivos, se mostraram evidentes com base na transparência em que a organização desempenha em seu ambiente interno e externo. De um lado a sua análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas e evitadas. De outro lado a análise organizacional, trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisa ser aplicadas plenamente e de seus pontos críticos que precisam ser melhorados. De um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem sucedida.

Assim, as pessoas podem constituir o seu ponto forte, a principal vantagem competitiva da empresa, ou o seu ponto fraco, a principal

desvantagem competitiva, dependendo da forma como são valorizadas, capacitadas, influenciadas, motivadas e por fim administradas.

## **6- ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **6.1 Breve histórico da Área imobiliária Ltda.**

Este estudo de caso é baseado em uma empresa que se preparou para o mercado imobiliário altamente competitivo - que já não é o mesmo. Um mercado onde as velhas fórmulas não dão mais certo, e grandes paradigmas precisam ser quebrados.

A área imobiliária realizou um grande investimento, entre 2009 e 2010, na criação de uma equipe de trabalho especializada com um forte vínculo com as construtoras locais, clientes e investidores.

Foi por meio de ações inovadoras e de um grande esforço de planejamento comercial e de marketing, que a Área conquistou em tão pouco tempo o reconhecimento de seu trabalho no mercado maranhense.

Com base em seus valores podemos destacar quatro aspectos que colaboram para que a empresa seja um referencial em termos de competitividade, contribuindo de tal maneira para o sustento de bons resultados com a satisfação de seus colaboradores e também para uma liderança gerencial mais eficiente e comprometida em relação aos objetivos. Assim, apresento as suas características voltadas aos seus valores:

- **Estratégia:** manter os serviços da empresa com alta qualidade, focada na qualificação permanente de nossos profissionais e do nosso atendimento personalizado de nossos clientes.
- **Qualidade:** como uma empresa moderna, a mesma atuara no mercado adotando uma filosofia que colocara o respeito e a responsabilidade, com o cliente acima de tudo.
- **Comprometimento:** o compromisso com a verdade e uma conduta honesta, são fatores importantes para que todos os colaboradores sintam-se valorizados e estimulados e passem a opinar para auxiliar a administração de empresas na tomada de decisões.

- Valorização dos colaboradores e parceiros: Qualquer pessoa que seja da empresa ou não, deve ser tratado com dignidade e justiça. O respeito e a valorização dos colaboradores em geral são o alicerce de todos os princípios e valores da Área Imobiliária.

Acerca das suas atividades a ÁreaLtda, trata-se de uma gerência administrativa com ramo de atividade voltado a área de imóveis, que desenvolve serviços em Locação, Administração de imóveis, Venda de imóveis prontos e vendas de lançamento. Assessoria jurídica, e consultoria imobiliária.

A empresa criou uma estrutura com três gerentes: dois gerentes de lançamentos: focados no atendimento a construtores e coordenação de equipes próprias de corretores e apoio a equipes externas, que vendem lançamentos, e um gerente de imóveis de terceiros: focado na carteira de locação e na facilitação da administração de imóveis para aluguel.

A mesma possui um importante papel no ramo imobiliário, diante de um mercado crescente que busca eficiência e qualidade dos seus serviços diante de uma elevada concorrência no mundo todo. Assim, os gerentes com foco nas suas aplicabilidades voltado as pessoas e aos objetivos, possui um papel fundamental, principalmente quando o objetivo é oferecer confiabilidade ao mercado. Eles têm que atrair grandes negócios.

## **6.2 Objetivos institucionais:** Missão, visão e valores da Area imobiliária.

As organizações que desejam alcançar o objetivo de se englobarem no mercado competitivo, sabe-se, que antes mesmo de executarem sua rotina ou tomarem posições em relação ao seu próprio funcionamento, definem o seu objetivo quanto a instituição, sua razão, os seus anseios e pretensões diante da sociedade, isso se chama planejamento estratégico, pois é neste momento que a empresa compreendera e entendera o porquê está ali e o que pretende alcançar. Deste modo os seus objetivos A missão representara a razão de sua existência, que funciona com um proposito focado para as atividades que a mesma irá desenvolver. A área imobiliária por sua vez, apresenta estes

propósitos como sendo desafiadores e estimulantes para o alcance dos seus objetivos, assim, faz-se necessário apresentar quais os seus objetivos relatados na forma de missão, visão e valores.

Com base na sua missão, a mesma busca em termos de comprometimento, a valorização de seus colaboradores no que tange o desenvolvimento de aplicação da ética a garantir qualidade e ter segurança na prestação de serviços imobiliários beneficiando nossos clientes, parceiros e colaboradores, resultando em um relacionamento que propicie bons resultados para todos que estiverem envolvidos na missão que a mesma desenvolve para manter e alcançar excelentes resultados.

Com base na imagem em que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. A área imobiliária busca dia após dia ser uma empresa ágil e comprometida com os resultados dos seus clientes, de forma responsável e contínua através do desenvolvimento profissional de nossos colaboradores.

A empresa procura ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos que dispõe do seu tipo de relacionamento voltado aos seus cliente e mercados sempre mantendo o foco naquilo em que pretende fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências de todos os seus parceiros. E por fim os seus valores, que abrange todo um envolvimento de todos os seus parceiros, tratando-os com total respeito e justiça que resume o principal alicerce da empresa que é a valorização e o respeito recíproco entre as partes, o que contribui para o desenvolvimento, capacitação e crescimento da administração voltado aos seus negócios.

### **6.3 Análise dos dados coletados.**

A gestão de pessoas voltada as estratégias que são aplicadas pela sua liderança, servem de total importância para as organizações, uma vez que as pessoas dentro das organizações buscam adquirir desenvolvimento e capacitação com foco na realização de seus objetivos tanto individuais quanto organizacionais, tendem a se motivar ou não nas atividades que são desenvolvidas pela mesma.

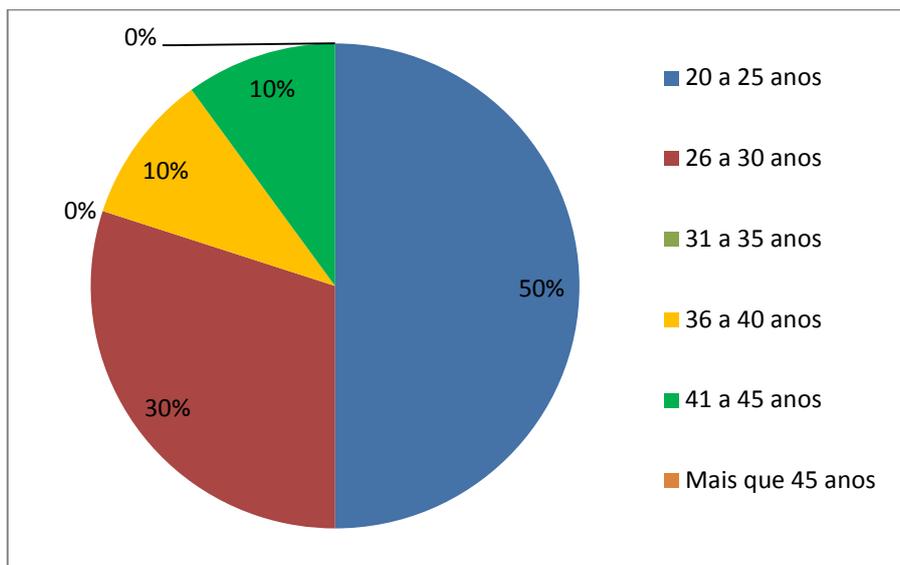
Assim as pessoas dependem dessas aplicabilidades da liderança dentro das organizações para a conquista dos seus interesses, pois as mesmas dependem das estratégias organizacionais nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido profissionalmente, irá depender de como as estratégias da liderança serão aplicadas no dia a dia do ambiente organizacional, ressaltando que com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, sinergia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Entende-se assim, que as partes dependem uma da outra, uma relação de permanência duradoura, desde que as mesmas invistam e foquem na contribuição do crescimento, capacitação e desenvolvimento voltado as pessoas, entende-se que as mesmas, são a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado.

.Para obtenção dos dados referidos, foi aplicado um questionário aos 10 responsáveis da gerência administrativa da Área imobiliária em São Luis do Maranhão, os mesmos compõem a gerência administrativa nos seus devidos segmentos e áreas operacionais, com atividades voltadas a área de imóveis, que desenvolve serviços em Locação, Administração de imóveis, Venda de imóveis prontos e vendas de lançamento.

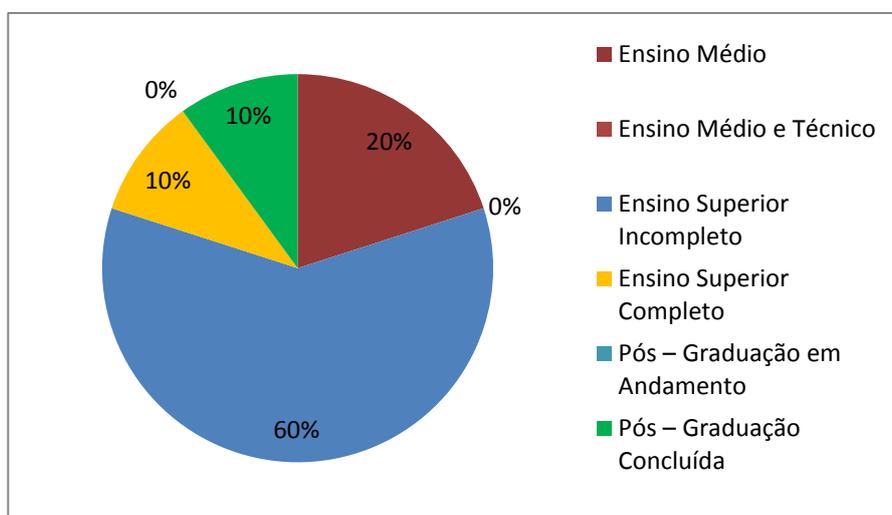
A fim de conhecer as estratégias que são aplicadas pela gestão da empresa com foco no desenvolvimento e crescimento das pessoas, foram atribuídas questões voltadas aos supervisores/colaboradores no âmbito da gerência administrativa da organização entre os dias 20 a 25 de novembro de 2013.

A metodologia empregada no questionário foi de perguntas abertas e fechadas, tendo os mesmos a liberdade de exporem suas ideias a qualquer momento, totalizando 10 questões. Abaixo, serão apresentados os gráficos obtidos com as devidas análises.

**Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 1, está relacionado à faixa etária dos respondentes, nas idades de 20 a 25 anos encontrou-se 50% ou seja, a metade dos respondentes entrevistados possuindo a idade verificada, entre 26 a 30 anos, ficaram com 30% do resultado apurado, em seguida com 10% as idades de 36 a 40 anos e 10% também para as de 41 a 45 anos, pode-se dizer que há uma variação quanto às idades dos entrevistados, com uma maior predominância entre os 20 e 25 anos.

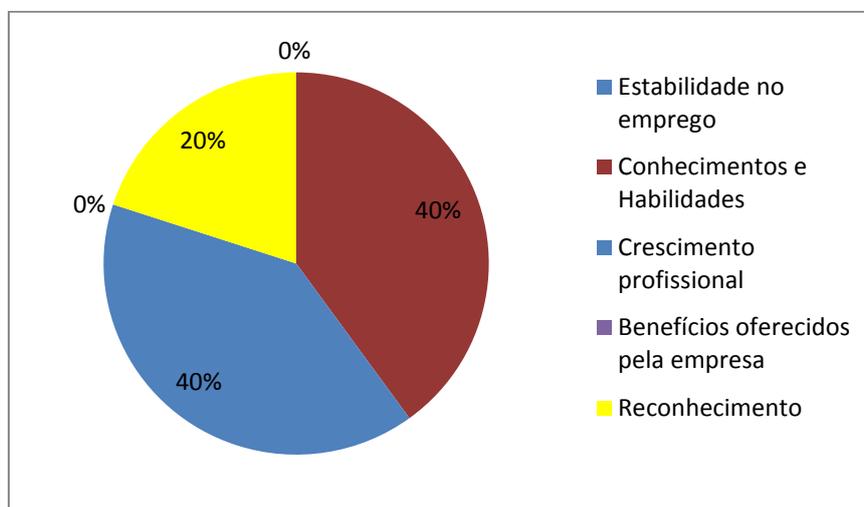
**Gráfico 2 – Nível educacional**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 2, apresenta o perfil dos respondentes quanto ao nível de formação educacional, e com 60% os mesmos responderam que possuem Ensino superior incompleto, alguns relataram que ainda estão cursando, sendo que a principal área escolhidas por eles são a de administração, isso se confirma devido ao ambiente em que estão inseridos, em segundo lugar com 20% estão com o nível médio concluído. Em seguida, com 10% cada, tem o nível superior completo e pós-graduação concluída, muitos estão se graduando em áreas administrativas como a de Recursos humanos, gestão de projetos, e publicidade.

Pode-se perceber com análise dos dados, que as pessoas diante de um mercado exigente, têm buscado a qualificação com foco de crescimento dentro das organizações, dia após dia a qualificação profissional tem sido uma ferramenta de qualidade que promove as pessoas à possibilidade de crescimento, desenvolvimento e segurança com relação aos seus objetivos individuais.

**Gráfico 3 – Objetivos Individuais**



**Fonte:** Elaborado pelo autor

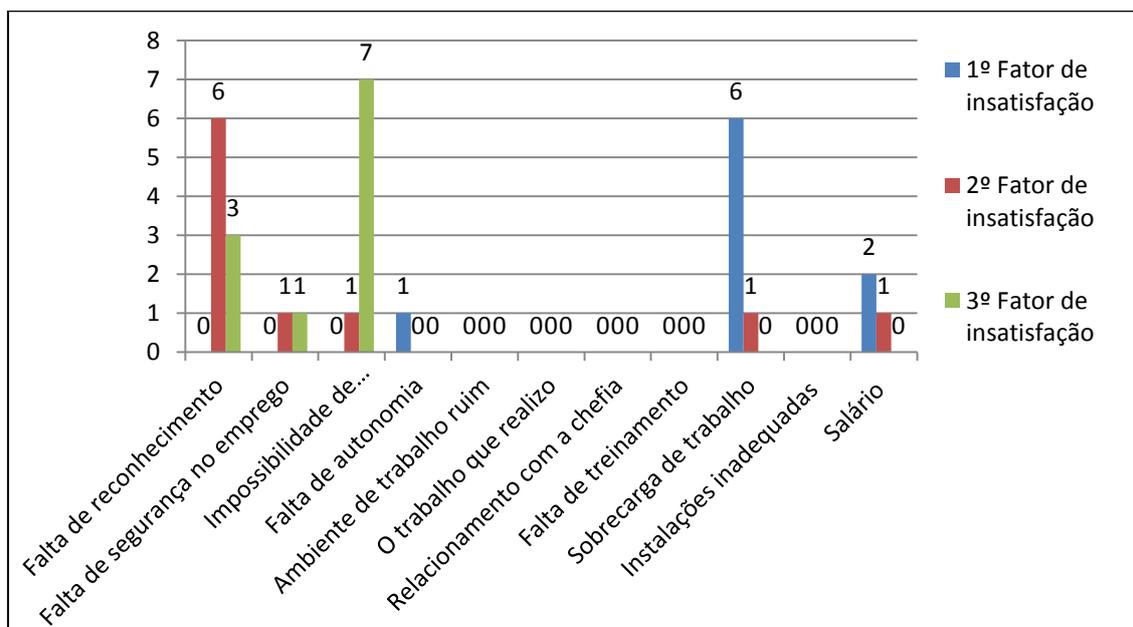
O gráfico 3, apresenta os principais objetivos individuais que os membros da empresa desejam alcançar. Visto que os mesmos para adquirir tal objetivo, necessita está motivado e empenhado na colaboração das atividades

voltadas às empresas, assim com a sua participação gerada pela motivação, o mesmo tende a realizar os objetivos que pretende alcançar.

Com base nos objetivos que as pessoas desta empresa almejam realizar, percebe-se através das análises de dados, que 40% delas se esforçam no adquirir de conhecimentos e habilidades promovendo a si mesmo, a capacidade de se adequar a todas as atividades que a empresa desenvolve, visto também que outras 40% buscam o crescimento profissional que através dos seus conhecimentos e habilidades, se dedicam para reter o reconhecimento, o que já indica os 20% das pessoas que espera da gestão uma tomada de decisões que as capacite para novas funções com intuito de promover as mesmas a satisfação por está sendo reconhecida e ao mesmo tempo recompensada pelos seus esforços voltados a empresa.

Nota-se um equilíbrio entre as respostas, o que demonstra que a organização deve analisar com atenção os esforços e habilidades dos colaboradores, a fim de contribuir para realização dos seus objetivos tornando-os mais atrativos. Para então consolidar o aspecto de realização profissional como um fator motivador para seus funcionários.

**Grafico 4** – Quanto aos fatores de insatisfação



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

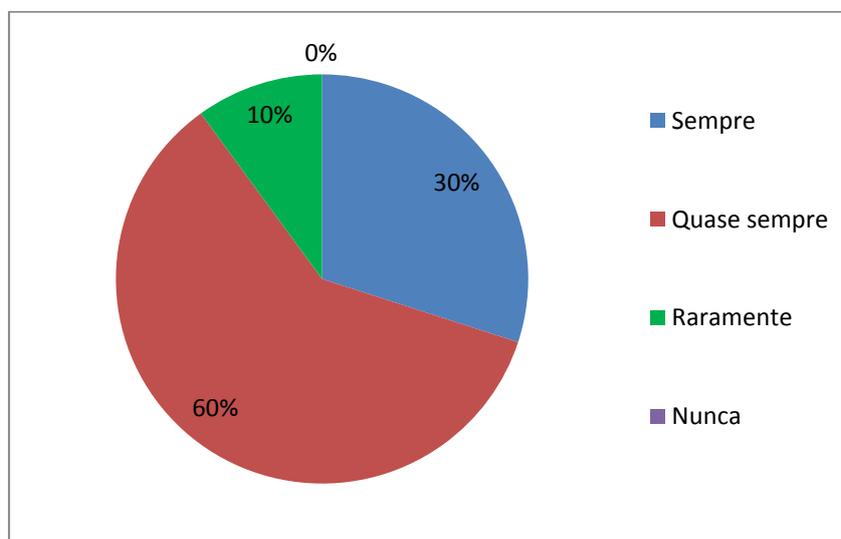
Todo tipo de insatisfação voltado ao trabalho, gera mau humor, conflitos, insegurança, angustia, falta de reconhecimento de si mesmo, lhe afetando diretamente naquilo que faz com eficiência ou não, gerando desvalorização das praticas, ou seja ,acarretando em infelicidade ao individuo.

O gráfico 4, teve por analise de questionamento observar quais os fatores que mais geram insatisfação por parte dos colaboradores da empresa, sendo que pra cada fator, existe o seu grau de relevância, visto que o item 3(três) apresenta o maior fator de insatisfação.

Observou-se que o maior gerador de insatisfação voltado aos indivíduos é a impossibilidade de crescimento profissional, e voltado ao contexto real da organização, pessoas estão nelas, com objetivo de crescer e se desenvolver na mesma, visto que a gestão tende a se preocupar pelo fato de não ter muitos departamentos que possam contribuir para o engajamento das mesmas em novas funções, porém a empresa trabalha com um tipo de política que valoriza os seus funcionários através de outros benefícios.

A falta de reconhecimento e a sobrecarga no trabalho, foram apresentados como o 1º (primeiro) e 2º (segundo) fator que mais criam insatisfação, uma vez que os trabalhadores vivenciam a realidade pelas quais atuam, os mesmos afirmam não possuem tanta sobrecarga no trabalho, porém, exigem mais reconhecimento da empresa em relação aos serviços que são prestados pelos mesmos com total compromisso e lealdade.

**Gráfico 5** – Quanto à participação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor

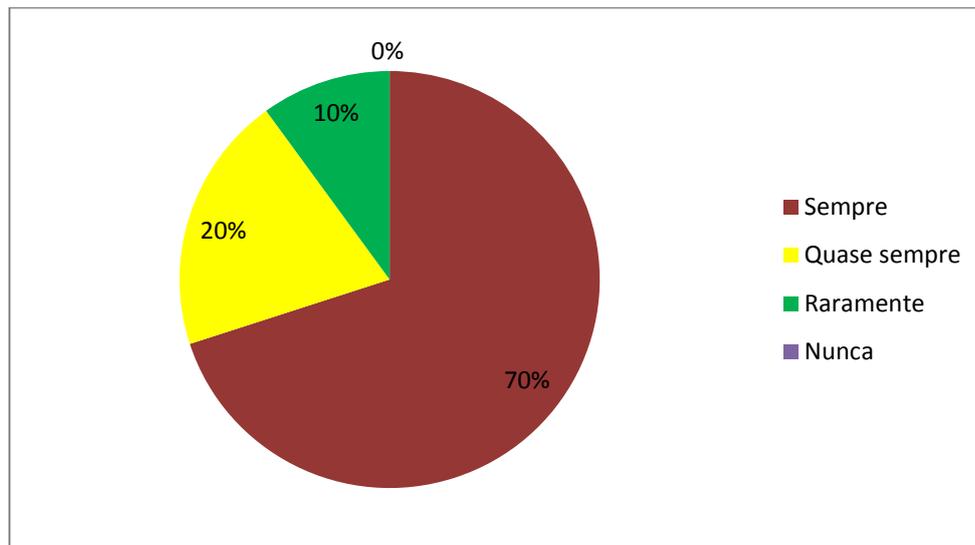
A formulação e implementação de estratégias empresariais aplicadas pela liderança, são processos de gestão visando a tomada de decisão a médio e a longo prazos envolvendo decisões relativas à definição de negócios, objetivos de desenvolvimento e, muito em especial a fatores-chaves de sucesso.

Portanto, é importantíssima a participação das pessoas no envolvimento dessas estratégias. A empresa em si, se preocupa em utilizar o feedbacka respeito do desempenho para saber como que os seus colaboradores estão fazendo o seu trabalho nas devidas atribuições, onde as mesmas entendem pra qual finalidade se encontram dentro da empresa.

Verifica-se que empresa procura saber como que seus colaboradores realizam as suas atividades para perceber suas potencialidades, visando a missão, visão e valores da empresa, pelo qual permitem aos colaboradores terem uma percepção dos objetivos que a mesma deseja alcançar.

Assim o gráfico 5 apresenta que 60% das pessoas quase sempre estão envolvidas, o que se da entender, que existe um determinado interesse dos colaboradores na participação das estratégias que a gestão atribui para o alcance dos resultados, visto que 30% se envolve ao ponto de querer caminhar juntamente com a liderança na busca desses objetivos e finalizando com os 10% das pessoas, percebe-se que a empresa de fato constrói um relacionamento, aonde permite que a maioria de seus colaboradores abracem as estratégias, através de seus esforços, produtividade, e eficiência na aplicação das mesmas, sendo que as mesmas tem por finalidade gerar benefícios e resultados que satisfaçam ambas as partes.

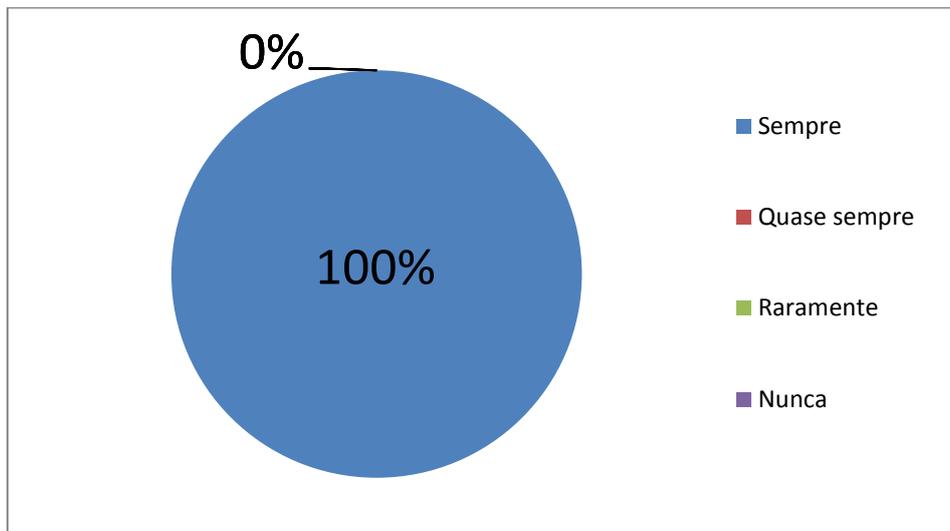
O desempenho humano nas organizações é extremamente observável pela gestão da empresa, uma vez que varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, enfim, a participação do cumprimento das tarefas depende de inúmeros fatores condicionantes que influenciam poderosamente os colaboradores.

**Gráfico 6 – Avaliação de desempenho quanto ao comprometimento**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Assim a empresa em meio ao seu relacionamento com seus colaboradores, identificaram-se conforme apresentado no gráfico 6 que 70% das pessoas participam de forma comprometedoras das atividades estratégicas que são aplicadas por sua gestão em seu ambiente de trabalho, visto que a empresa conhece as razões pelas quais as mesmas participam, e dentre as razões, percebeu-se uma relação custo/benefícios onde visualiza o que cada pessoa faz para poder avaliar até quando vale apenas fazer um determinado esforço pela empresa, sendo que as mesmas buscam recompensas, reconhecimentos e desenvolvimento para si próprio.

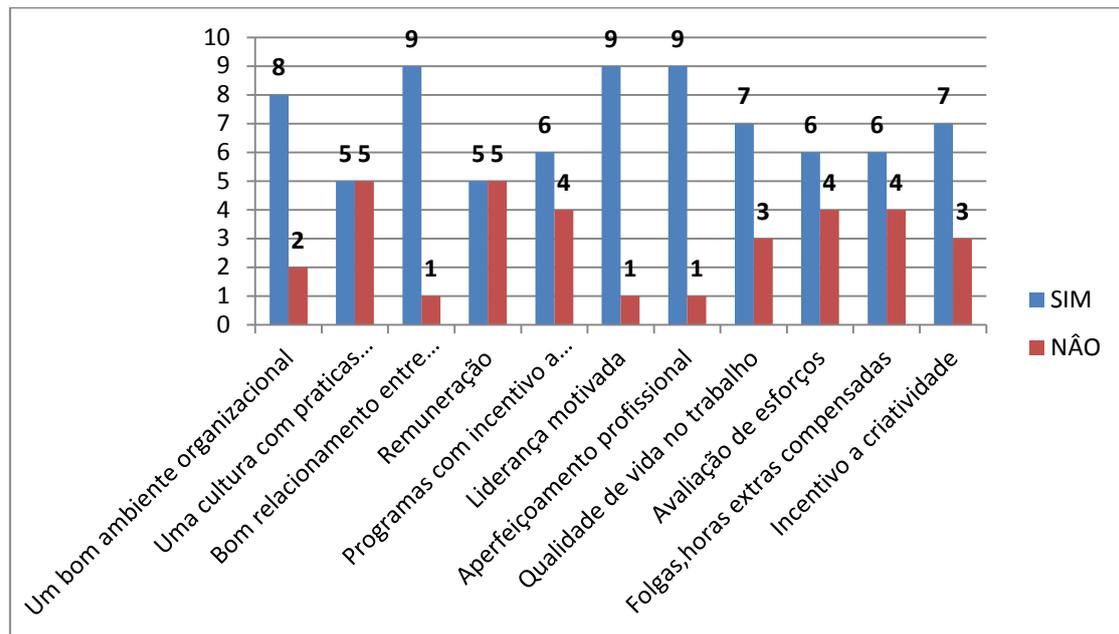
Foi observado também que 20% das pessoas, quase se comprometem nas aplicações, porém muitas acreditam que as estratégias trarão benefícios para alguns setores e outros não, entendendo que essa é uma visão de alguns colaboradores que talvez não entenda que a avaliação que a empresa faz em torno de si, é de simplesmente contribuir para os seu crescimento, e assim percebe-se que 10% das pessoas por diversos motivos ou razões, acabam por se delimitarem as avaliações de desempenho que foca diretamente em suas funções nas atribuições de suas competências que este oferece a empresa como contribuição ao sucesso da mesma.

**Grafico 7 – Quanto a motivação**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 7 apresenta a importância da motivação como fator essencial no foco do realizar das atividades e no cumprimento das tarefas e estratégias que a mesma proporciona aos colaboradores dentro da empresa.

Como podem ser observados 100% dos colaboradores desenvolvem as suas atividades com base na motivação que cada um possui. É importante entender que a causa desses fatores motivacionais para com os colaboradores, parte da valorização que a empresa fornece aos mesmos. A área imobiliária faz com que eles percebam que são importantes, através de programas de incentivos, benefícios, treinamentos, remuneração, avaliação e outros fatores motivacionais, mais acima de tudo, a empresa repassa para a equipe que são eles o fator principal de desenvolvimento e sustento para alcance dos seus objetivos organizacionais, mostrando ao seu funcionário que ele agrega valor à empresa, e que é o fator primordial para o sucesso da mesma, respeitando a sua equipe e a individualidade de cada um, pois só assim poderá estimulá-los a verdadeiras competências que cada um pode oferecer em termos de proatividade e eficiência para o alcance dos grandes objetivos que a mesma pretende realizar em favor de si e de todos que participam e colaboram para este sucesso.

**Grafico 8** –Quanto às estratégias motivacionais

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

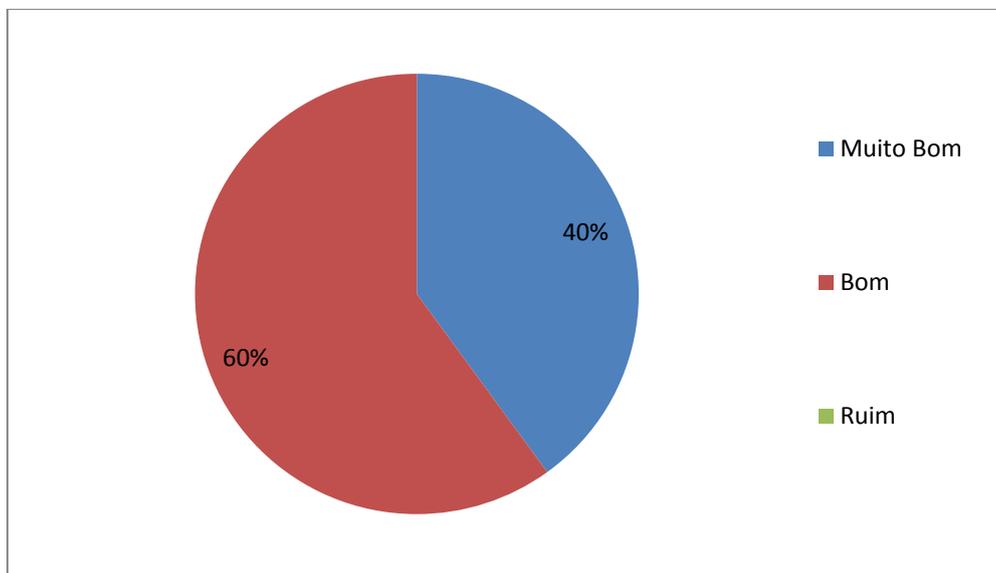
Com base no gráfico 8, observa-se que as pessoas são motivadas com base em suas necessidades e objetivos tanto individuais quanto organizacionais. Percebendo-se que as pessoas da empresa ÁreaLtda., sentem-se muito mais motivados quando possuem uma liderança motivada utilizando várias práticas que fortaleçam este desenvolvimento que as mesmas buscam alcançar através das estratégias aplicadas por sua liderança.

Ainda sobre o relacionamento dos funcionários com as suas chefias, de modo geral os funcionários avaliaram de forma positiva essa relação, os funcionários declararam sentirem-se respeitados por seus chefes, uma vez que um bom relacionamento entre colaboradores/líderes ajuda no aperfeiçoamento das pessoas, este envolvimento acaba se tornando uma tendência com característica própria, onde a empresa de fato desenvolve como uma alternativa de fortalecimento da liderança como guia de orientação, enquanto isso o colaborador realiza com muito mais eficiência as suas atividades, sabendo que pode contar a todo o momento com um tipo de gestão que orienta, treina, aconselha, dar informações, metas e objetivos a serem alcançados.

Constatou-se que a empresa desenvolve um bom relacionamento entre a liderança e seus colaboradores, contribuindo ainda para que se tenha um

ambiente dinâmico e competitivo, onde os fatores motivacionais voltados às pessoas, só contribuem para que as mesmas desempenhem suas atividades.

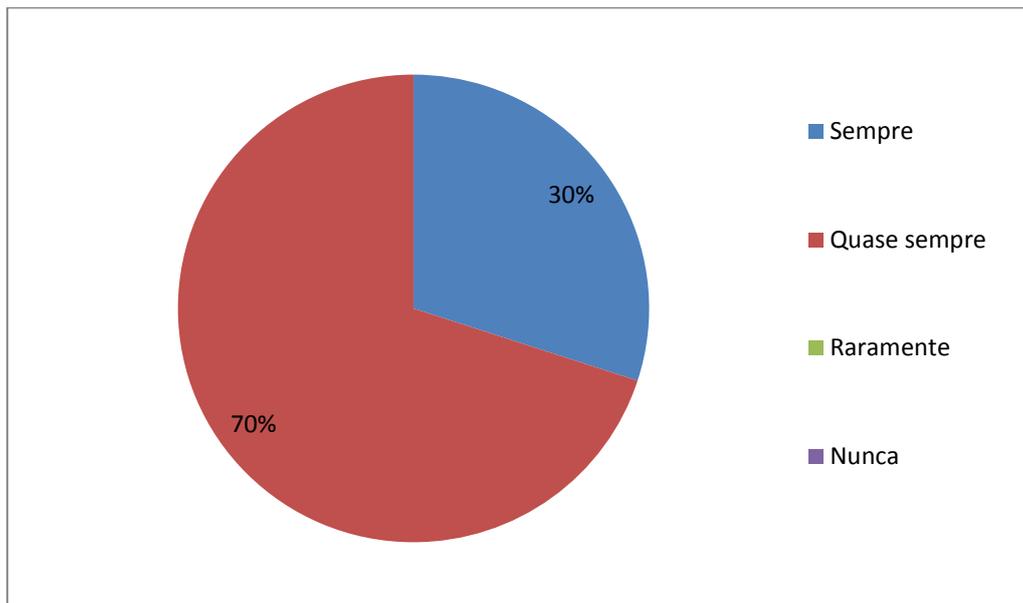
**Gráfico 9** – Quanto a avaliação e percepção dos colaboradores.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Voltado às estratégias que a empresa aplica em relação aos seus funcionários, os mesmos compreendem que as aplicações que são desenvolvidas têm sido fundamentais para o seu crescimento e desenvolvimento. De acordo com o gráfico 9, 60% dos respondentes concordam positivamente com as tomadas de decisões que a gestão aplica na geração de resultados convincentes em direção aos seus colaboradores. Visto também, que 40% dos respondentes também atribuem como boa às atitudes que a liderança promove com foco no desenvolvimento das pessoas que estão diretamente ligadas a empresa.

Assim, a empresa permite que os próprios colaboradores tenham essa percepção, com base em uma avaliação dos mesmos, na qual proporciona meios para que cada um deles conheça e saiba como a sua liderança vem utilizando estratégias e recursos que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e individual.

**Gráfico 10-** As utilizações das estratégias com foco no resultado

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Com base nas estratégias que são aplicadas pela liderança da empresa no envolver e participação das pessoas, percebe-se que mais da metade, ou seja, 70% das pessoas, afirmam que a liderança em suas aplicações, quase sempre permite que os colaboradores se envolvam e ao mesmo tempo foquem nas mesmas que serão desenvolvidas por um conjunto de competências atribuídas aos mesmos para execução e mobilização de todas as partes.

Entende-se que a empresa desenvolve diversas estratégias na quais algumas ficarão sobre a responsabilidade do mais alto nível administrativo, pois implica em uma visão mais global do negócio, onde a avaliação e praticabilidade correspondem ao nível estratégico, onde os próprios colaboradores precisam obter a consciência de se qualificarem para estarem aptos para uma nova realidade, onde poderão aplicar técnicas e habilidades com mais eficiência.

Assim, a empresa distribui líderes para cada setor com o foco em desenvolver e capacitar seus colaboradores primeiramente em relação ao seu crescimento organizacional, oferecendo aos mesmos, um bom ambiente de trabalho, um bom relacionamento entre líderes/colaboradores, uma política de portas abertas mais justa que venha agregar o máximo de valor ao mesmo,

contribuindo para realização dos seus objetivos individuais, proporcionado uma vida pessoal, familiar, e de trabalho mais tranquilo, visando condições que satisfaçam todas as suas necessidades, e por fim, manter um relacionamento de amplo compromisso com foco no desenvolvimento e crescimento de todos os seus colaboradores na realização dos seus objetivos individuais e organizacionais voltados à empresa.

Para finalizar o questionário da pesquisa na empresa Área Ltda., foi elaborada uma questão onde se convidou os colaboradores a darem sugestões para melhorar as aplicações das estratégias da liderança com foco em sua contribuição para melhoria das mesmas. E como sugestão mais citada obteve-se: “Ouvir mais os funcionários, realização de treinamentos, comunicação mais eficaz entre líderes, colaboradores”.

As demais ações propostas pelos funcionários estão relacionadas a treinamentos, reuniões entre a diretoria e os demais funcionários, confraternizações, e a serem mais ouvidos.

## **7- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por finalidade constatar quais as estratégias que a liderança da empresa em suas aplicações, contribui para o desenvolvimento dos colaboradores com a capacitação e participação das pessoas em relação aos seus objetivos organizacionais e individuais.

Essas aplicações estratégicas se desenvolvem em um processo educacional e dinâmico, que possibilita o aprendizado contínuo, ajudando os colaboradores juntamente com toda a equipe no desenvolver de suas habilidades, melhorando as suas atitudes diante de determinadas situações, despertando a sua motivação, ou seja, o colaborador diante das estratégias aplicadas pela sua gestão resultará em mais conhecimento, agilidades, atitudes e motivações suficientes para cumprir as atividades que lhe forem atribuídas.

Com base nas estratégias da liderança da empresa, a priori buscou-se perceber e entender este vínculo entre o líder e os colaboradores, especificamente no âmbito da gerência administrativa da Área imobiliária Ltda. O presente estudo procurou entender como ocorre o processo de interação dessas estratégias que envolvem tanto os colaboradores e sua liderança, através de treinamentos, reuniões, opiniões e análises dos mesmos, com foco nos objetivos na qual a empresa deseja alcançar.

O trabalho demonstrou que para uma pessoa desenvolver bem seu potencial, deve-se buscar mantê-la motivada, e diante do que foi exposto, entende-se que muitos são os desafios na hora de motivar as pessoas diante das estratégias que ao seu ponto de vista podem ou não trazer algum tipo de benefício.

Um dos primeiros desafios da empresa foi de oferecer um ambiente de trabalho agradável e propício para que seus colaboradores através de suas competências desenvolvessem de maneira enérgica e positiva, tais estratégias. Uma vez que a empresa utilizava de mecanismos compensativos com objetivo de influenciar e motivar os seus liderados, assim, foram propostos alguns valores na forma de recompensa (premiações, elogios/reconhecimento, dinheiro e folga) o que de fato motivaria ainda mais os colaboradores na

participação ativa de suas atividades no decorrer das estratégias implantadas pela gestão.

Aplicou-se questionários a equipe da Área Imobiliária. E nesse momento do trabalho observou-se mais do que um simples interesse dos funcionários em darem sua opinião, observou-se a satisfação deles por estarem sendo ouvidos. E diante disso é válido ressaltar que se criou inevitavelmente uma expectativa nos colaboradores de que a empresa desenvolveria a partir dos resultados obtidos, um plano de ação que melhore os aspectos considerados insatisfatórios voltados às estratégias.

Com o diagnóstico do questionário, analisou-se os dados obtidos com a pesquisa. Foram analisadas de forma geral, as estratégias da empresa que são aplicadas pela liderança de forma a contribuir para o desenvolvimento e crescimento das pessoas, podendo dessa forma identificar especificamente quais aspectos satisfaz e qual não satisfaz os colaboradores.

Para visualizar melhor a avaliação feita pelos colaboradores a respeito das estratégias da liderança da Área imobiliária, desenvolveu-se o quadro abaixo:

	BOM	RUIM
Um bom ambiente organizacional	BOM	
Uma cultura com praticas promissoras	BOM	
Bom relacionamento entre colaboradores/lideres	BOM	
Remuneração		RUIM
Programas com incentivo a Participação		RUIM
Liderança motivada	BOM	
Aperfeiçoamento profissional		RUIM
Qualidade de vida no trabalho	BOM	
Avaliação de esforços		
Folgas, horas extras compensadas	BOM	RUIM
Incentivo a criatividade	BOM	

Como se observa, dos onze aspectos estudados, apenas quatro foram considerados insatisfatórios segundo os funcionários da empresa, o que leva conclusão de que a empresa possui boas estratégias para o alcance de seus objetivos, considerando o foco no desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores. Porém é importante frisar que existem aspectos a serem melhorados na empresa

Com base nesta realidade, entende-se que a gestão estratégica com foco em suas aplicações, é vista como um tipo de gestão que pode trazer benefícios não somente para o grupo, mas também para cada membro desse grupo em particular.

Portanto o trabalho demonstra claramente, através do embasamento teórico feito, que vários são os autores que acreditam que as estratégias da gestão organizacional interferem sim na motivação e satisfação dos colaboradores de uma organização, com intuito de desenvolvê-lo e capacitá-lo aos seus objetivos tanto individuais quanto organizacionais em termos de crescimento voltado a empresa. Sendo assim um fator que contribui significativamente para produtividade com foco no desenvolvimento e crescimento do indivíduo na empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís Cesar G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BERMAN, Melissa A. **Corporate Culture and Change: Highlights Of TheConference**.The Conference Board, 1986
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª. Ed. SP: Atlas, 1997.
- BRONDANI. Jera Porto. **Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23/10/2013.
- CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações/** Idalberto Chiavenato. 2.ed. – Campus(2005) 539paginas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações/** Idalberto Chiavenato. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2008
- CHIAVENATO, Idalberto, 1929- **Recursos humanos: o capital humano nas organizações/** Idalberto Chiavenato. -9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2009
- CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis:Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo. Atlas, 2009.
- FERNANDES, Edna Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa de Qualidade, 1996.
- FREITAS, Maria E., **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

- FERREIRA, Aurélio B. H. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. 3ª ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Hamel, G.& Prahalad, C. **Competindo pelo Futuro**, Rio de Janeiro: Campus,1995.
- KANAANE, Roberto, **Comportamento nas organizações: O homem rumo ao século XXI**/ Roberto Kanaane. 2. Edição - São Paulo. Atlas,1999
- MARCONI, Maria de André; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2007.
- NASSAR, Paulo. **História e Cultura Organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000
- Prahalad, C. & Hamel, G. **Competindo pelo Futuro**,Rio de Janeiro: Campus,1995.
- ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo. Pearson, 2009. p. 48-161.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.
- SMITH, P. B e PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura: modelo de administração do evento**. Trad. Roberto Coda e Cecília Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1988
- SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2002
- ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 213- 222- 2001.
- VERGARA S.C. **Gestão de Pessoas**.6ªed.São Paulo. Atlas. 2007.p. 75-89
- SANT' ANNA, Vangevaldo. **Liderança e seus tipos**. 2008. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2013
- VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set./dez. 2002.
- WOOD, S. **Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992

## APÊNDICE

**APENDICE A:** Questionário aplicado aos colaboradores da Área imobiliária

Identificação da Organização: AREA IMOBILIARIA LTDA

Avaliador: Wellenilton Alves

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2013

1º) Qual a sua faixa etária?

20 a 25 anos	
26 a 30 anos	
31 a 35 anos	
36 a 40 anos	
41 a 45 anos	
Mais que 45 anos	

2º) Qual o seu nível educacional?

Ensino Médio	
Ensino Médio e Técnico	
Ensino Superior Incompleto	
Ensino Superior Completo	
Pós – Graduação em Andamento	
Pós – Graduação Concluída	

3º) Quais os seus objetivos individuais com relação a empresa?

Estabilidade no emprego	
Conhecimentos e Habilidades	
Crescimento profissional	
Benefícios oferecidos pela empresa	
Reconhecimento	

4º) Aponte os principais fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho.

**Marque com 1 o que mais geram insatisfação, com 2 o segundo que mais gera insatisfação e com 3 o terceiro maior fator de insatisfação.**

	01	02	03
Falta de reconhecimento			
Falta de segurança no emprego			
Impossibilidade de crescimento profissional			
Falta de autonomia			
Ambiente de trabalho ruim			
O trabalho que realizo			
Relacionamento com a chefia			
Falta de treinamento			
Sobrecarga de trabalho			
Instalações inadequadas			
Salário			

5º) Você se sente participativo com relação às tomadas de decisões aplicadas pelo líder na sua empresa ?

Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

6º) Você se considera um funcionário comprometido voltado às estratégias que são desenvolvidas para o alcance dos objetivos da empresa?

Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

7º) Você considera que a motivação é importante para a pratica de suas atividades para o alcance de seus objetivos pessoais e organizacionais?

Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

8º) De acordo com as estratégias motivacionais abaixo, classifique-os em “SIM” para os que lhe oferece desenvolvimento ou “NÃO” para os que não motivam os colaboradores da AREA LTDA.

	SIM	NÃO
Um bom ambiente organizacional		
Uma cultura com praticas promissoras		
Bom relacionamento entre colaboradores/lideres		
Remuneração		
Programas com incentivo a Participação		
Liderança motivada		
Aperfeiçoamento profissional		
Qualidade de vida no trabalho		
Avaliação de esforços		
Folgas, horas extras compensadas		
Incentivo a criatividade		

9º) Como você avalia as estratégias que são aplicadas pela liderança em relação ao seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa?

Muito Bom	
Bom	
Ruim	

10º) De um modo geral, a sua liderança busca sempre utilizar estratégias que favoreçam a sua participação, objetivando o seu crescimento e desenvolvimento no alcance dos seus objetivos individuais e profissionais?

Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

Que sugestão você daria para melhorar as estratégias que sua liderança aplica com foco no seu desenvolvimento e crescimento dentro da empresa?

---



---



---



---



---



---

**Muito Obrigada por colaborar!**

**APENDICE B: Declaração de autorização para viabilização de estudo**