

NOME DA INSTITUIÇÃO
CURSO DE

NOME COMPLETO

Importância da implementação do plano de cargos e salários

CIDADE
2020

NOME COMPLETO

Importância da implementação do plano de cargos e salários

Monografia apresentada ao Curso de
do como requisito para
obtenção do Título de

Orientador:

Co-orientador:

CIDADE
2020

NOME COMPLETO

Importância da implementação do plano de cargos e salários

Monografia apresentada ao Curso de – SIGLA como requisito para obtenção do Título de
Orientador:
Co-orientador:

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof(a).
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA)

Prof(a).
NOME DA INSTITUIÇÃO (SIGLA)

Prof(a).
NOME DA INSTITUIÇÃO (SIGLA)

RESUMO

O presente trabalho retrata a importância do plano de cargos e salários, além de trazer os fatores relacionados com a posição estratégica da liderança na prática da satisfação e motivação no trabalho, além de fazer tratativas perante a gestão de recursos humanos. Com isso, a metodologia utilizada é descritiva e bibliográfica. Nesta perspectiva, foi realizado um levantamento bibliográfico contemplando livros, artigos científicos, monografias de graduação, dissertações de mestrado e teses de doutorado. A literatura trabalhada é nacional. Procurou selecionar material bibliográfico dos últimos 10 anos, porém são usadas algumas referências mais antigas, por considerar publicações importantes e pertinentes à temática abordada. As bases de dados acessadas foram: Scielo; Google Acadêmico e várias bases de dados de universidades federais e estaduais brasileiras.

Palavras-chave: CARGOS E SALARIOS. LIDERANÇA. RECURSOS HUMANOS

ABSTRACT

The present work portrays the importance of the job and salary plan, in addition to bringing factors related to the strategic position of the leadership in the practice of satisfaction and motivation at work, in addition to making deals with the management of human resources. Thus, the methodology used is descriptive and bibliographic. In this perspective, a bibliographic survey was carried out, including books, scientific articles, undergraduate monographs, master's dissertations and doctoral theses. The worked literature is national. It tried to select bibliographic material from the last 10 years, but some older references are used, as it considers important and pertinent publications to the theme addressed. The databases accessed were: Scielo; Google Scholar and several databases of Brazilian federal and state universities.

Keywords: POSITIONS AND WAGES. LEADERSHIP. HUMAN RESOURCES

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 SOBRE GESTÃO DE PESSOAS	8
3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	9
3.1 Teorias sobre motivação	9
3.2 Teoria X e Teoria Y	11
3.3 Teoria dos dois fatores.....	12
3.4 Motivação e Maslow.....	14
3.5 Teoria ERG	16
4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	17
4.1 Clima organizacional.....	19
4.2 Qualidade de Vida no Trabalho	21
4.3 Gerenciamento de conflitos	22
4.4 A importância da boa gestão de funcionários	24
4.5 Sobre níveis de desenvolvimento dos colaboradores	25
4.5.1 Etapa de desenvolvimento D1	25
4.5.2 Etapa de desenvolvimento D2	25
4.5.3 Etapa de desenvolvimento D3	26
4.5.4 Etapa de desenvolvimento D4	26
5 SOBRE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS.....	27
5.1 A importância da liderança nas organizações.....	29
5.2 Relações de hierarquia nas organizações	33
5.3 A posição estratégica do líder	37
5.4 Liderança eficiente e instrumentos de motivação	38
6 COLETA DE DADOS E RESULTADOS.....	44
6.1 Informações introdutórias.....	44
6.2 Resultados mais proeminentes	45
6.3 Peculiaridades dos resultados	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A.....	59

1 INTRODUÇÃO

A temática sobre motivação e satisfação no trabalho advém de estudos por volta do ano de 1900. Taylor conduziu pesquisas sobre estes temas com o surgimento das linhas de produção, a visão peculiar do mesmo é ponto de partida afim de revelar o mérito da questão. Antes de adentrar sobre alguns conceitos que são posteriormente abordados no texto com os contornos do objetivo do mesmo, é valido expor uma definição sobre motivação sob o olhar da psicologia, assim para Staudt (2014 p.07) “motivação com o comportamento e com o desempenho do ser humano, o comportamento é visto como feito provocado e orientado por metas de uma pessoa”.

Nesta secção do texto é abordado o conceito de motivação dentro das organizações, além disso é evidenciado algumas teorias e como é sua visão acerca da motivação no trabalho. Posteriormente é abordado também o conteúdo de satisfação e revelado como a complexidade do mesmo é objeto de pesquisa continuada visto que as variáveis da temática vão muito além apenas do local de trabalho.

Sobre os epílogos de liderança que serão mostrados adiante, os pesquisadores associaram aos traços de personalidade dos líderes, ligando a eficácia de sua liderança diretamente à personalidade do líder. Desta maneira, viram a liderança como algo que não poderia ser aprendido, mas só poderia ser feito bem por pessoas que possuíam certos traços de caráter e qualidades, à medida que a pesquisa sobre liderança se desenvolveu, outras teorias começaram a tomar forma.

Nessa perspectiva, os pesquisadores começaram a vê-la como um processo ou como uma interação entre o líder e seus seguidores. Uma dessas teorias mais recentes é a abordagem situacional da liderança, onde o objeto de estudo é identificar técnicas motivacionais e seu uso em diferentes tipos de empresas, através de seus pesquisadores.

No bojo dessa pesquisa, quando os indivíduos são conduzidos de forma inadequada, os mesmos ficam frustrados e sua motivação, entusiasmo e compromisso diminui significativamente. Por conseguinte, os colaboradores ainda completarão suas atividades e farão o que se espera deles? É provável que um funcionário que não esteja satisfeito com a forma como ele é conduzido, desta maneira irá projetar tais sentimentos de frustração e insatisfação em seu trabalho e

na própria empresa, o que tem um impacto definitivo no compromisso e lealdade à corporação.

O objetivo do estudo é identificar técnicas motivacionais e seu uso em diferentes tipos de empresas. Tendo como objetivos específicos: Enunciar uma teórica clara da abordagem situacional para liderança e motivação; discutir os estilos de liderança que contribuem para o desempenho dos funcionários; verificar a relevância do plano de cargos e salários; e analisar como uma liderança eficiente com ferramentas motivacionais bem aplicadas, podem melhorar o desempenho geral de uma empresa.

Melhorar o desempenho dos funcionários ganhou atenção tanto no setor privado quanto no público, a atenção também precisa ser colocada no esforço de motivar. Com isso, é importante trazer esforços para garantir que os motivos que impedem o desempenho ideal sejam identificados.

Com o advento de empresas *online*, que estão cada vez mais populares devido à tecnologia, ao crescimento rápido da conectividade e globalização, as empresas devem enfrentar a concorrência ainda mais ampla e eficiente. Fazendo com isso, a liderança importante papel na gestão dos diversos elementos da empresa, visto que a liderança é componente crucial no sucesso empresarial.

Em uma era onde a tecnologia e as transformações são gigantescas, a liderança é algo extremamente importante, sendo ela o gerador de diversas mudanças. Pelo fato das novas mudanças, exige-se dos profissionais, mais liderança em seu cargo. Ao decorrer do processo, os antigos paradigmas vão se atualizando, sugerindo novas teorias no setor administrativo que está se fortalecendo com fundamentos verídicos.

Os novos paradigmas denominam que o papel do líder e seu modo de liderança são essenciais para influenciar o clima organizacional, ajudar na motivação do grupo, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, o valor do empregado e sua segurança adquirida através de respeito e credibilidade.

O líder atual deve saber trabalhar com pessoas, pois é através delas que são realizadas as ações, as quais geram resultados dentro e fora da empresa. Torna-se importante zelar da motivação de seus funcionários, abrangendo a satisfação pessoal e melhorias no local e nas condições de trabalho, sendo em questão de ambiente ou conteúdo de trabalho em si.

É visto que, atualmente muitas organizações visam motivar seus empregados, não somente por desejarem sua felicidade, mas também porque são eles os que dão resultado para a própria organização.

Hoje, a competitividade e lucratividade das organizações não se dão através de máquinas e tecnologia ou pela capacidade de produção em larga escala, mas pelas pessoas que trabalham nessas organizações. Portanto, a motivação se tornou um ponto importante para as organizações saberem como motivar seus empregados e mantê-los comprometidos a executarem suas tarefas e conseqüentemente alcançarem o êxito e o aumento dos lucros da organização.

O tema de satisfação e produtividade dos funcionários é algo muito discutido no mundo atual, onde amplificar os talentos internos e o comprometimento destes é fundamental para que seja cumprida a missão organizacional em uma sociedade globalizada.

O grande desafio do administrador atual é deixar um campo propício ao melhor desempenho de seus secundários, exclusivamente a atender a satisfação, autoestima e realização.

2 SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo o autor Chiavenato (2000, p. 5), uma organização focada em ter um bom desempenho no mercado se preocupa em desenvolver sua estrutura organizacional, para isso, é necessário uma boa gestão de seu capital humano, e desse modo, a gestão de pessoas é um departamento que atua nas organizações de forma complexa. Ela faz o recrutamento de futuros colaboradores, oferecendo treinamentos específicos e desenvolvimento para que a organização tenha o capital humano que precisa para desenvolver suas atividades.

As organizações são formadas por pessoas, e elas precisam trabalhar de forma adequada ao objetivo da organização. Para isso elas precisam de líderes com habilidades de gerenciamento e que façam o colaborador se sentir motivado, de forma que seu desempenho produtivo não afete os resultados esperados pela organização.

Ainda conforme Chiavenato (2000, p. 2), o capital humano, precisa de valorização. Com o avanço do mercado e da preocupação com a competição dos concorrentes, é preciso entender que colaboradores não são máquinas

O capital é bem aplicado é bem investido e bem administrado. Por isso, administrar o capital humano vem antes da administração de qualquer outro recurso da organização, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As organizações bem-sucedidas perceberam isso e começaram a tratar de seus colaboradores como peças fundamentais de dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

A gestão de pessoas está relacionada ao desempenho organização no mercado. Através de incentivo e da boa gestão de seus colaboradores a organização consegue alcançar, seus objetivos chegando ao que foi esperando por ela, no momento de definir sua visão.

Isso é possível pela gestão de pessoas conseguir captar os colaboradores certos pra a necessidade da organização, além de se preocupar em mantê-los motivados oferecendo qualidade de vida, para reter esses talentos. Outra questão que melhora o desempenho da organização no mercado é fazer avaliações constantes de sua estratégia diante dos concorrentes ao mesmo tempo que acompanham o avanço e as mudanças do mercado econômico, colocando seu foco na organização como um todo.

Chiavenato (2014, p. 67), explica que a gestão de pessoas é importante para o desempenho da organização no mercado, devido estar sempre agindo de forma antecipada aos acontecimentos, o que a ajuda no desenvolvimento de todos os envolvidos na atividade da organização. Dessa forma, faz um trabalho constante focando na melhoria contínua dos resultados.

3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

3.1 Teorias sobre motivação

Uma preocupação recorrente de grandes empresas, organizações e outros grupos é sobre como manter motivado uma determinada equipe. Não são poucos os pesquisadores que se debruçaram sobre essa temática, as teorias certamente acompanham o desenrolar das ligações sociais, psíquicas, econômicas, políticas e outras de círculo particular. Neste segmento textual é abordado algumas teorias estudadas de modo a expor sucintamente as principais características e, o espaço-tempo que cada uma se desenvolveu.

A priori, é relevante definir um conceito geral e intuitivo sobre motivação, segundo Lopes (1980, p.23) "Motivação envolve sentimentos de realização e de

reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho”, nesta mesma vertente, o olhar sobre motivação para Vernon (1973, p11) “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes.

Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente”. O conceito sobre motivação pode sofrer pequenas mudanças a depender do referencial que é observado, porém, não é difícil notar o que motiva a uma dada ação, pensamento ou realizar humano pode advim de um fator externo para realização externa, assim como pode surgir como condição interna a modificar o externo.

Uma olhada sobre fator externo é didaticamente analisada quando certa condição leva o ser a se rebelar ou revoltar-se contra dada conjuntura de maneira que a motivação é originada exteriormente no sentido da observação e conseqüentemente postura de mudança, perseverança e sistemático conjunto com finalidade de alcançar um objetivo recôndito.

Faz necessário a luz deste escritor, observar a segunda condição, essa configuração pode ser compreendida como o *id* de Freud, como forma de um conjunto de conteúdos de natureza pulsional e inconsciente (2009, p.8), energia interna que move o pensamento consciente e o motiva a agir de forma a mudar, transformar ou absorver particularidades do cosmo que o circunda.

Desde a implementação da indústria em larga escala, apreciar as condições que fazem uma equipe ser mais eficiente é objeto de estudo visto que a melhoria das capacidades funcionais em uma empresa é característica fundamental de seu sucesso, tais conhecimentos podem ser aplicados nas mais diversificadas áreas, não somente em corporações ou grupos, mas também em sistemas governamentais e blocos comerciais inteiros, manter certa governabilidade, ou estabilizar e fomentar o agir de blocos econômicos são aspectos que são facilmente generalizados nas teorias motivacionais.

Além disso, é possível manter o foco em indivíduos, ou seja, ações relevantes de um único indivíduo sob o outro também recaem em estudos do avivar pessoal. Seguramente que o universo dessa temática é gigantesco, todavia, os objetivos deste texto se restringem ao ambiente de trabalho. Portanto, é necessário

inspecionar as consequências de tais assertivas que podem ser elucidadas sob o olhar de pesquisas sistemáticas e aprofundas no que tange a motivação.

3.2 Teoria X e Teoria Y

Nos anos 50 Douglas McGregor formulou a hipótese que ficou conhecida como Teoria X e Teoria Y. Segundo o McGregor os indivíduos são agentes preguiçosos e clamam por motivação, esse pensamento está fixado na premissa que os mesmos olham o trabalho como algo penoso, árduo e difícil execução, porém o fazem somente pela necessidade de renda.

Neste caso, a renda não é necessariamente o fomento pelo trabalho, muito menos os encargos de vida, para McGregor o trabalhadores se sentem na obrigação de trabalhar para poder arcar com suas contas, tal condição traz consigo a ineficiência da produção que deve ser contornada com as ações da gerencia em motivar o funcionário.

Na segunda parcela desta teoria é assumido que o trabalhador sente necessidade e vontade pelo trabalho, estas são e devem ser encorajadas pela administração a terem responsabilidades e metas, de modo a alcançarem objetivos pessoais dentro da empresa ou organização, conforme Miranda (2009, p.21) “O modelo de gerenciamento segundo a Teoria X” se compara ao estilo “cenoura-e-chicote” 2se baseia na compensação e punição das pessoas para atingir os objetivos organizacionais”. Este são ilustrados conforme Tab.1

Tabela 1 – Quadro de ações da administração em relação a Teoria X e Y

Teoria x A administração afirma que:	Teoria x A administração afirma que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz.	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada.
As vezes e preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais.	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança.
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe.	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir reuniões.

A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão.	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem.
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
Como não gostam de trabalhar, os empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.	Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Fonte: Robbins (2007, p.134)

É fácil notar que os conceitos da Tabela 1 são as faces da mesma moeda, uma fazendo antagonismo a outra, nada impede que ambas sejam aplicadas em momentos diferentes e não existem que a aplicação única de uma delas faça a suprir as necessidades de uma dada empresa ou grupo.

3.3 Teoria dos dois fatores

Nesta vertente do trabalho é mostrado uma Teoria sobre a Motivação que possui diversas críticas entre os pesquisadores do assunto quanto a sua formulação segundo **Abboud** (1980, p.90). A teoria dos dois fatores também é conhecida como Teoria da Higiene e Motivação que foi produzida por Frederick Herzberg, a mesma pode ser anunciada como ilustra Manuel (2017, p.33)

[...] teoria dos dois fatores, os fatores higiénicos e os fatores motivacionais. Onde os fatores higiénicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa, as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais,

políticas da empresa, supervisão recebida, o clima entre colegas, regulamentos, possibilidade de crescimento e oportunidades.

Portanto, a hipótese vem mostrar que a motivação de um funcionário deriva sobre premissas físicas como condições de trabalho, salário, outros proventos de renda e supervisão. Por outro lado, a segunda hipótese mostra característica intrínsecas sobre a função do trabalhador, como o mesmo vê o seu cargo, as atividades, responsabilidades e demais execuções trabalhistas a serem satisfeitas, ou seja, de modo didático pode se visualizar que uma são fatores externos ao ser pois é um conjunto de definições que englobam outros agentes.

Para a segunda, são definições pessoais do ser, já que é a visão que o mesmo tem acerca de sua função e, isto, possui passividade de ter interferência da visão de mundo que o agente possui sobre si mesmo e sobre dada função. Para deixar em uma sistemática mais elaborado, faz-se uso das Tab. 2 e 3, afim de organizar o que foi estampado neste texto. Segue a Tabela 2

Tabela 2 - Fatores higiênicos

Condição necessária, mas não suficiente para manter boa produtividade.
Atendem a necessidades básicas dos indivíduos.
Exemplos: Salários de mercado; Maquinas e Equipamentos; Ambiente aceitável; Benefícios mínimos.

Fonte: Vasconcelos (2006, p.74).

Tabela 3 - Fatores motivacionais

Despendem das características específicas de cada indivíduo ou grupo organizacional.
Fatores identitários de difícil generalização.
Necessidades ligadas à autorrealização e à autoestima
Plano de carreira e treinamentos pode corresponder a estas necessidades.
Fatores motivacionais, enquanto mantidos, retém os indivíduos na organização

Fonte: Vasconcelos (2006, p.74).

De acordo como defende Pilatti (2012, p. 84) “particularmente interessante na direção de apontar elementos efetivos que produzem satisfação e insatisfação”. Assim, de acordo com os fatores é possível produzir satisfação e insatisfação do trabalhador, apesar do texto ainda não ter abordado os elementos de satisfação é

senso comum o significado dessa palavra, vem diante o estudo sobre as demais teorias.

3.4 Motivação e Maslow

A motivação é outro fator importante para manter o colaborador dentro da organização. Manter um indivíduo motivado é um desafio para o líder. Criando um ambiente de trabalho humanizado, buscando a satisfação e bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, maior produtividade. Nessa nova concepção, os trabalhadores são estimulados a sugerir melhorias de trabalho ao mesmo tempo que conquistam a qualidade de vida e passa a ter melhores condições de seu trabalho.

Com isso as organizações estão entendendo que seus colaboradores, não são máquinas e precisam estar motivados para manter a qualidade de seus serviços. Então se tornou fundamental, oferecer qualidade de vida no trabalho, para gerar um equilíbrio. E planejamento dessa tarefa, está na responsabilidade do setor de Recursos Humanos, que deverá criar projetos motivacionais, plano de salário, plano de carreira e melhores condições de trabalho como forma de incentivo.

Chiavenato (1997), mostra que a motivação também é uma responsabilidade gerencia, ou seja, do líder, que deve estimular e impulsionar seus colaboradores, de acordo com o que mais os deixa motivados, como forma de gerar satisfação individual e com resultado disso, alcançar os objetivos da organização.

O autor ainda define a motivação como “o resultado da interação do indivíduo com a situação”. O nível de motivação varia tanto entre indivíduos como em apenas um único indivíduo, dependendo da situação e enfatiza três componentes na motivação: a intensidade, direção e persistência. Para ele, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

Com relação a Teoria de Frederick Herzberg, é a segunda forma que também podemos utilizar para conhecer as necessidades e gerar motivação. A Teoria de Frederick Herzberg, foi desenvolvida na década de 60, e classifica a

satisfação e insatisfação do indivíduo utilizando os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais.

De acordo com Blanchard (2017), “os fatores extrínsecos são os salários, as políticas organizacionais, a segurança, boas condições de trabalho e relacionamento interpessoal. Esses fatores são estímulos que fazem os colaboradores buscam.” Neles, tem-se os aspectos do ambiente onde o colaborador trabalha, fatores que atendem às necessidades básicas, sendo elas de origem material ou fisiológicas.

Nos Fatores Motivacionais, considerados como intrínsecos, temos as responsabilidades do cargo e o nível das tarefas, estes geram outros estímulos ao colaborar, como a realização profissional. São ligados a auto-realização e podem levar a satisfação, quando alcançados.

Sobre a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, podemos dizer que é uma das formas de conhecer as necessidades do indivíduo é usando a Teoria das Necessidades Humanas, feita por Maslow, também conhecida como a pirâmide de Maslow, conforme podemos ver na figura a seguir:



Fonte: Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow, adaptado de Chiavenato (1997, p. 171)

Chiavenato (2006), explica que a motivação vai além da realização pessoal, chegando à realização profissional e destaca que ela pode ser alcançada com

conquista de responsabilidade, plano de carreira e autonomia de decisão sobre o trabalho.

Com isso, vemos a importância de analisar e identificar quais são os fatores higiênicos e motivacionais, que motivam os colaboradores. Pois eles garantem a permanência dos colaboradores na organização e a melhoram o nível de produtividade.

3.5 Teoria ERG

A hipótese de Existence, Relatedness, Growth. Esta é Existência, Relacionamento, Crescimento vem do psicólogo Alderfer (1969) que propõe personificação a partir do modelo da hierarquia das necessidades de Maslow, não é exagerado afirmar que a teoria ERG pode ser vislumbrada como uma releitura de Maslow, porém, acrescentada com finos ajustes, essa teoria pode ser entendida na forma de níveis onde a pessoa se sente motivada a subir de nível motivacional em um processo de progresso ou até mesmo regredir em um processo de regressão Moreira (2013, p.156). Consoante a Alderfer e Schneider (1973, p. 490), podemos revelar as três necessidades como

- As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.
- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.
- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. "O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.

É válido ressaltar que na teoria de Alderfer não existe necessariamente um nível como pré-requisito de outro. Portanto, para subir ou regredir de nível o ser pode ser motivado por diferentes fatores que podem estar em outras escalas, ou

seja, a somatória dos fatores motivacionais nos níveis determina em qual nível o ser vai estar inserido. Além disso, a frustração de um nível mais alto leva ao retorno das necessidades em um nível inferior, também definido como princípio de frustração-regressão (ROBBINS, 2007).

4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os estudos iniciais acerca da satisfação no trabalho têm origem aproximadamente em 1912 com os trabalhos de Taylor. A priori os estudos tinham ênfase sobre a fadiga do trabalhador na execução das suas funções e renda que eram as únicas variáveis levadas em conta na produtividade do agente. Posteriormente algumas outras variáveis foram sendo acrescentadas pouco a pouco com o surgir das pesquisas sobre esta vertente como acrescenta Carolina (2013, p.34)

A satisfação seria determinada por fatores motivadores, aqueles que se referem à tarefa e a sua execução, como a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, envolvem ainda sentimentos de crescimento individual ou até mesmo de reconhecimento.

Portanto a satisfação no trabalho é essencial para qualquer empresa ou organização no que tange a eficiência e ao com relacionamento social. Por esse motivo, o estudo sobre o estado de satisfação dos agentes que compõem determinado grupo tornou-se de ampla pesquisa visto que apresenta correlações com a saúde mental e bem-estar laboral Luiza (2015, não paginado).

O consenso entre os pesquisadores deste tema é sobre a complexidade de se medir a satisfação de um grupo ou personagem, além disso, as definições do tema também são recorrentemente conteúdo de debate. Mas, para os objetivos deste texto é suficiente afirmar que a satisfação é o resultado de objetivos alcançados, não isso, a plena certeza de ou numerosa esperança do alcance de dado objetivo intrínseco do ser também é fonte satisfatória.

Dessa forma, sobre as frentes que podem surgir tal estado podem ser as mais variadas e a sua complexidade requer estudo específico caso a caso sob o olhar sistemático do interessado na aplicabilidade dos resultados já que a satisfação está sob condições internas e externas do ambiente de trabalho, para

Locke (1969, p. 309) “a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo”.

Por se tratar no âmbito emocional, as características individuais devem ser colocadas nas análises o que em muitos casos requer uma grande quantidade de esforço visto que os programas implementados para colher dados e, posteriormente serem fonte de instrumento na intervenção necessita de grande habilidade de observação, não é exagero afirmar que devido ao número de variáveis o estudo sistemático não é suficiente para abranger a complexidade desse tema.

Além disso, tem-se então o contexto que se um dado ser não está satisfeito ele então é passível de enquadrar um estado de insatisfação como revela **Martinez** (2002, p.17) “essa concepção considera que a satisfação e a insatisfação, estão em um contínuo, em que a satisfação encontra-se em um extremo e a insatisfação em outro”.

Sendo assim, o estado de satisfação no trabalho é avaliado como um objetivo a ser alcançado por toda organização que visa a concretização de seus objetivos, a inobservância sobre tal temática em uma perspectiva conservadora leva ao descontrole organizacional e, conseqüentemente caso o grupo tenha intenções financeiras, a perda de massivas quantidades de fundos.

A este tema, é importante ressaltar que a imposição de leis desagradáveis ao grupo trabalhador por uma determinada governança assume o risco financeiro e fiscal de afundar a economia do estado, conseqüentemente colocando todas as vertentes sociais e socioeconômicas em uma disposição de insatisfação massificada, tal configuração tem como resultante os piores cenários possíveis para a administração, como aponta a Exame (2016, não paginado) “empresas brasileiras, juntas, perderam cerca de US\$ 217 bilhões devido a clientes que migraram para a concorrência insatisfeitos com serviços”.

Não é difícil vislumbrar que perdas massificadas de fundos em empresas tem como uma de suas conseqüências o desemprego que pode alcançar níveis assustadores, no Brasil cenários sobre esta matéria são facilmente encontrados em diversos pontos da sua história. Voltando ao mundo das corporações, no que tange ao conteúdo de satisfação Manuel defende (2017, p. 44)

As organizações deveriam apostar nestes sistemas de “recompensas” para os trabalhadores, iria aumentar-lhes a confiança, satisfação, a motivação entre outras variáveis, pois, sentir-se-iam uma parte integrante da organização, devido à autonomia e importância que teriam no seio da mesma

Dessarte, apesar que uma organização não possa manter todo seu corpo satisfeito, a mesma possui métodos para tentar encontrar possíveis erros e solucioná-los. Não somente isso, a organização pode prever os possíveis estados e implementar políticas de modo a inserir a satisfação no trabalho como disserta Jose (2017, p.33) “a expressão ‘satisfação no trabalho’ representa na sua totalidade o quanto o funcionário vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. É válido ressaltar que o texto apresenta separadamente os conteúdos sobre Motivação e Satisfação, é fácil se enganar achar que ambas podem ser sinônimas, porém isto não é verdade e, de fato tais vertentes podem assumir vários pontos de encontro. Mas, o mesmo ser pode estar motivado e insatisfeito, assim como pode estar satisfeito e desmotivado visto as inúmeras vertentes já aqui ilustradas sobre satisfação.

4.1 Clima organizacional

As empresas possuem traços culturais específicos que as identificam e diferem umas das outras. Segundo Lima *et al* (2011, p.2), a cultura organizacional é à forma de como os valores da organização são disseminados, absorvidos e propagados pelos colaboradores.

Além do mais, estas estão situadas no seio da sociedade e, por esta, é influenciada no seu modo de funcionar. Segundo Silva *et al* (2017, p.12), as organizações tornaram-se um fenômeno social a partir da necessidade das interações diárias entre os indivíduos e elas, tornando-se assim, relevante estudá-las.

Por isso, para verificar e compreender a cultura empresarial, primeiramente se faz necessário conhecer as suas origens. Segundo Silva *et al* (2017, p.12), de uma maneira geral, os diversos modelos teóricos abordam as organizações como um processo ou como uma entidade. E há, também, tentativas de elaborar convergências entre essas características.

Neste contexto, ao conhecer a cultura da sociedade na qual a empresa está inserida ajuda entender como as coisas funcionam dentro desta. Segundo Santos e Aparecida (2012, p. 19), a cultura organizacional vem sendo a base para as organizações há anos e o seu fundamento foi introduzido e transmitido pelos valores

do próprio fundador, sendo sua prática de extrema importância para toda a organização.

Sendo assim, conhecer a cultura empresarial possibilita aos gestores intervir de melhor forma para solução de eventuais problemas internos. Segundo Santos e Aparecida (2012, p. 19), toda organização tem suas normas e regras, definindo, assim, como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional.

A análise da cultura organizacional identifica a produção subjetiva e objetiva da empresa. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)(2013, p.5), a cultura organizacional reflete o pensamento que predomina em uma organização, representado por meio de normas informais, as quais orientam o agir dos colaboradores.

Além do mais, as mudanças culturais podem também influir nos negócios da corporação. Segundo Pires e Macêdo (2006, p. 87), os colaboradores que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Além do mais, compreender a cultura organizacional possibilita que a empresa atraia, capte e retenha seus talentos. Segundo Sales (2011, p.8), dentro do âmbito das organizações, entende-se que uma resposta possível à competitividade está na força de estratégias e políticas adotadas para alavancar o negócio.

A cultura pode ser comparada com a personalidade empresarial e em consequência clima organizacional é a sua emoção. Segundo Zavareza (2008, p.2), a cultura expressa os valores ou ideias sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada.

Podemos dizer se uma firma está feliz ou infeliz pelo seu clima organizacional, pois é através dele as emoções dos trabalhadores aparecem. Segundo Arruda (2006, p. 22), a cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro, e nos procedimentos, chegando a ocasionar, inclusive, modificar no comportamento de seus membros.

Quando o clima é bem diagnosticado podemos verificar o nível de motivação dos colaboradores, assim como, o prazer de se fazer parte daquela empresa. Segundo Arruda (2006, p. 23), A concretização da cultura, então, dá-se por meio de

seus elementos. Isto fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intra organizacionais.

A identificação dos traços de uma cultura ou do clima organizacional deve ter como objetivo a produção de material estratégico para a tomada de decisão. Segundo **Zavareze (2008, p.1)**, a identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão empresarial quanto da equipe, para que a atuação de ambos tenha consistência.

4.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo as autoras, Gramms e Lotz (2017). a Organização Mundial de Saúde (OMS), é conceituada como a “percepção que o indivíduo tem da própria vida”, serve para medir a satisfação das pessoas em relação a sua condição de vida atual. E incluir questões relacionadas a cultura, saúde e modo de vida, além dos fatores apresentados de forma detalhada na tabela a seguir:

Tabela 1: Domínio da qualidade de vida.

Domínio	Características
Físico	Envolve a saúde, alimentação, atividades físicas.
Emocional	Estresse, autoestima, realização, satisfação pessoal.
Social	Relacionamento social com amigos, família, vizinhos.
Profissional	Satisfação com o trabalho e o desenvolvimento profissional.
Intelectual	Conhecimentos, capacidade criativa, potencial
Espiritual	Propósito de vida, valores e ética pessoal.

Fonte: Gramms e Lotz (2017).

No decorrer da vida, a pessoa também tem a carência de ter reconhecimento, de pertencer a um grupo social e se sentir acolhido. Isso gera o sentimento de valorização. Porém, conforme a autora Pereira (2015), é exclusivamente individual, logo, o que é importante para uma pessoa pode não ser a

prioridade de vida de outra. E com isso os indivíduos têm duas necessidades, a primeira de conseguir equilibrar de forma harmoniosa, a vida pessoal com a vida profissional e a segunda de definir quais são suas prioridades.

Assim, a qualidade de vida no trabalho, doravante QVT, não acontece apenas de salário acima do mercado e um plano de benefícios. Mas também do tratamento que o colaborador recebe na organização. E esse fator depende muito das condições oferecidas para o trabalho, além dos são fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que quando bem gerenciados, oferecem planejamento de cargos, de salários, levando a satisfação do colaborador e aumento da sua produtividade. E cabe a organização, desenvolver as condições para oferecer a QVT, de forma que essa questão faça parte de sua cultura.

Conforme o autor, Chiavenato (2014) é preciso lidar com os interesses dos colaboradores e os da organização, de modo que todos sejam beneficiados. Os colaboradores se sentem valorizados a serem reconhecidos e ter suas necessidades atendidas é uma forma de reconhecimento que gera motivação para trabalhar. Com isso os fatores ligados a QVT são:

- Salário;
- Plano de carreira;
- Satisfação com as tarefas;
- Benefícios;
- Reconhecimento;
- Liberdade de tomar decisões;
- Participação;
- Relacionamento interpessoal;
- Ambiente de trabalho.

Mendes (2018), descreve que a qualidade de vida no trabalho, é definida pelo que é feito por si e pelos outros. E que as mudanças feitas em benefícios do colaborador, pode causar outros impactos positivos, como melhora do conforto psicológico e físico. Logo a implantação de melhorias para proporcionam bem-estar e motivação.

4.3 Gerenciamento de conflitos

O líder pode exercer o papel de mediador durante o conflito, buscando equilibrar a situação, entender a origem do conflito e decidir como será feita a solução.

Como já explicitado, a responsabilidade de gerenciar os é do líder, mas todos os colaboradores envolvidos podem contribuir para que a situação seja resolvida, conforme explicam as autoras **Brunetta e Ribeiro (2009)**, onde vemos que “cada colaborador é responsável pelo caminho que o conflito percorre, e podem contribuir de maneira intencional ou não para sua evolução”

A gestão de conflitos envolve algumas medidas importantes como:

- Aprender com o passado, para melhorar para o futuro da gestão;
- Criar um ambiente de trabalho harmonioso;
- Esclarecer as ações;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos;
- Focar nas necessidades individuais dos colaboradores e nas necessidades da organização.

Com essas medidas, o líder conseguirá gerar o equilíbrio, de modo que os colaboradores se sintam satisfeitos diante de ver suas necessidades atendidas e a organização funcione da maneira esperada. Para isso, o líder ainda pode apelar para alguns estilos de gestão, usando situações de competição, colaboração, evitação, acomodação e compromisso. Onde na competição, o líder busca convencer a outra parte de que ele está certo, visando satisfação os interesses da organização. Na colaboração, o líder, tem a preocupação de beneficiar todos os envolvidos no conflito, usando um acordo, que chamamos de ganha-ganha. Sobre a evitação, o líder ignora o conflito, assim como alguns colaboradores e evitam se envolver.

Enquanto na acomodação, o líder coloca os interesses da organização acima da necessidade dos colaboradores. Já no compromisso, o líder, se compromete a satisfazer de alguma forma a outra parte que perde o conflito de maneira que ambos fiquem satisfeitos. Porém, antes de adotar um desses estilos de gestão de conflitos é preciso avaliar toda a situação. E os autores, Martinelli e Almeida (2018), mostram que o líder precisa desenvolver características que

melhorarem seu poder de negociação e assim consiga satisfazer o desejo da organização, essas características são:

- Saber comunicar: para que não ocorra conflitos devido a falha na comunicação;
- Saber ouvir: ouvir seu colaborador com total atenção a informações que está sendo transmitida;
- Saber perguntar: fazer os questionamentos necessários para se aprofundar no assunto e obter o máximo de informações.

4.4 A Importância da boa gestão de funcionários

O pesquisador Northouse (2010, p. 3) define liderança como "Um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum". Essa definição enfoca a motivação sendo um processo com o objetivo de influenciar um grupo de pessoas no sentido de atingir um objetivo comum. Essa visão é a mais adequada quando se olha para os líderes da empresa, pois eles constantemente têm que influenciar e motivar seus funcionários para alcançar os objetivos que estabeleceram para a empresa.

CHIAVENATO (2002, p. 529), relaciona capacitação com o próprio desenvolvimento profissional, pois visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o ser humano para o seu crescimento pessoal e profissional.

Verifica-se que nas companhias de sucesso, o líder é um motivador de sua equipe, ele conduz as pessoas e lhes dá inspiração, sempre conduzindo o melhor caminho, orientando e ajudando seus colaboradores, incentivando ao crescimento e o melhor crescendo junto.

Segundo Paula (2012), a comunicação entre administradores e colaboradores, facilita e faz toda a diferença no sucesso organizacional, comunicar e estimular paixão pela missão da organização é um dos grandes papéis dos gestores.

No entanto sabe-se que nem sempre é o que acontece dentro das companhias, a má aplicação da gestão também tem suas consequências dentro da

empresa, tanto na insatisfação da equipe, quando no desenvolvimento financeiro das companhias.

O que está acontecendo é que muitos “administradores” estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores líderes dos administradores gerentes, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança. Os gerentes são aqueles que fazem com que as organizações mantenham sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo (KNAPIK, 2012).

Para esclarecer melhor essa questão, Diniz (2006, p.1 apud Luiz, 2014, p. 06) exemplifica que

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerentes. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima.

Dessarte, Rosenberg (2002, p.61) complementa que “O conhecimento é todo o conteúdo que um indivíduo ou constituição sabe, estas informações originam-se de fontes internas e externas que podem ser reunidas durante anos”.

4.5 Sobre níveis de desenvolvimento dos colaboradores

Desde o momento em que uma pessoa começa a trabalhar para uma empresa, ela também começa a evoluir e a se desenvolver. As principais áreas que mudam, evoluem e se desenvolvem ao longo da carreira de uma pessoa em uma empresa são: conhecimento profissional, habilidades e competências, compromisso com o trabalho, a empresa e motivação. Para Passmore (2003) Esse processo de desenvolvimento pode ser agrupado em quatro estágios diferentes

4.5.1 Etapa de desenvolvimento D1

Os funcionários da categoria D1 têm baixa competência e alto compromisso. Eles geralmente são recém-empregados e ainda não sabem muito sobre a empresa

e suas tarefas e responsabilidades. Eles também não têm experiência. No entanto, considerando que acabaram de chegar a um emprego e querem provar a si mesmos e que tudo é novo e emocionante para eles, eles geralmente são altamente motivados e entusiasmados. A coisa mais importante ao lidar com pessoas que passam pela fase de desenvolvimento D1 é ajudá-las a aumentar sua competência e habilidades. Isso lhes dá as ferramentas para canalizar sua motivação e energia para o trabalho da empresa.

4.5.2 Etapa de desenvolvimento D2

Os funcionários da categoria D2 têm alguma competência e baixo compromisso. Eles têm trabalhado para a empresa por algum tempo e ganharam alguma competência e experiência, mas ainda estão faltando uma quantidade considerável de habilidades. Além disso, eles geralmente não experimentaram muito sucesso em seu trabalho ainda, nem ganharam muito reconhecimento ou se mudaram para a empresa. Ao contrário das pessoas na fase de desenvolvimento D1 que tendem a serem muito entusiasmadas, as pessoas que estão passando pelo estágio de desenvolvimento D2 podem ser bastante inseguras, já que o entusiasmo e a motivação desde o início estão desgastando e eles ainda têm problemas para completar suas tarefas corretamente. É por isso que sua motivação e compromisso tendem a ser bastante baixos.

Sua insegurança, a falta de competência e a perda de motivação podem levar a sentimento de frustração e insatisfação, se não forem tratados corretamente. O que um líder deve fazer ao lidar com funcionários no estágio de desenvolvimento D2 é ajudá-los a melhorar suas habilidades e ganhem experiência ao motivá-las ativamente. D2 é o estágio de desenvolvimento mais indesejável do ponto de vista de um líder, pois os funcionários nessa fase não são nem motivados nem qualificados. É por isso que os líderes devem procurar tornar a duração desse estágio de desenvolvimento tão curto quanto possível.

4.5.3 Etapa de desenvolvimento D3

Os funcionários da categoria D3 têm competência moderado-alta e comprometimento variável. Eles estão fazendo seu trabalho por um tempo e

ganharam algumas habilidades e experiência, então eles já são bastante bons no que fazem. Seu compromisso e motivação, no entanto, ainda são variáveis, alternando entre alto e baixo, dependendo do sucesso e do senso de realização. Ao lidar com os funcionários nesta etapa, é importante dar-lhes suporte mental e fazê-los sentir-se apreciados, a fim de manter seu compromisso em um nível estável e alto e transformá-los em funcionários D4.

4.5.4 Etapa de desenvolvimento D4

Os funcionários da categoria D4 têm alta competência e alto compromisso. Eles estão trabalhando para a empresa há muito tempo e são muito habilidosos no que fazem. Eles são uma parte importante da empresa e a conhecem. Como eles experimentaram muito sucesso e ganharam reconhecimento durante seu tempo na empresa, sua motivação e compromisso com suas tarefas são muito altos. Ao lidar com pessoas pertencentes à categoria D4, é importante conhecer o nível de orientação que exigem o que tende a ser muito baixo. Quando são dirigidos e supervisionados demais, eles podem se sentir amparados e podem começar a duvidar da confiança do líder e suas capacidades que novamente podem levar a um sentimento de insegurança e uma diminuição da motivação.

Sendo a categoria com os mais altos níveis de competência e compromisso, a D4 é a categoria em que um líder quer que tantos subordinados quanto possíveis se encontrem. Para um líder, ter muitos funcionários altamente qualificados e motivados que podem ser confiáveis é igual a certeza de que as tarefas dos funcionários estão bem completas e no tempo. Essa certeza dá ao líder o tempo e a liberdade de olhar o quadro maior e fazer planos e decisões sobre, por exemplo, a estratégia da empresa ou o futuro da empresa (PASSMORE et al, 2003).

5 SOBRE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS

É objeto de interesse para esta parte textual verificar de modo sucinto os impactos e, como é importante a liderança de modo eficiente. Para Nez (2008) O objetivo da função de chefia é somente liderar o grupo para que assim sejam alcançados os objetivos de todos.

Para Machado (2010, p. 07) as características dos tipos de chefes são: “corda no pescoço” que estão sempre incomodados, ainda vem o “cadeira de balanço” onde sua fala é “Em tempos antigos era bem mais fácil, na atualidade está mais complicado, antes possuíamos mais independência e soberania [...]”.

Para Machado, conforme supracitado, existem algumas vertentes de chefia e liderança, todavia, um difere bastante do outro pois o basicamente líder é aquele onde localiza e traz soluções. Mas, para o chefe existem problemáticas que estão ligadas sempre aos colaboradores e, desta maneira, é considerável verificar essas gestões.

Nesse tipo de gestão, é considerável analisar o que é certo e errado para a empresa, porém, atualmente as companhias inseridas em um mercado de alta competitividade, as mudanças se tornam necessárias para lidar com as problemáticas que se insurgem, um bom atendimento, o bem estar do seus clientes, elaborar abordagens e soluções diferentes, são elementos que a gestão eficiente deve estar atenta.

Nessa perspectiva, o principal objetivo do líder é sempre motivar e ajudar a sua equipe, ajudando nas dificuldades, ganhando a confiança dos colaboradores, e dessa forma fazendo com que a empresa cresça, conseqüentemente, fazendo os colaboradores crescerem juntamente com a organização.

Liderar é um conjunto de atitudes, decisões que podem fazer de seu trabalho reconhecimento a organização. Conforme diz Jordão (2010, p. 16), “Liderar é a arte de conduzir pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”. Krauzer (1999, p. 45) ainda acrescenta que

Liderança pode ser caracterizada com a vontade de comandar acontecimentos, o conhecimento de escolher um caminho a ser seguido e o poder de motivar um ato, utilizando de maneira cooperativa as competências de outros indivíduos. As metas e imposições de uma liderança de qualidade são atualmente os mesmos de 2.500 anos atrás, quando eram vivos Sun Tzu e Confúcio.

Para ampliar a liderança, enfatizam-se competências que ajudam no controle do conjunto para decisões e atos certos, no instante em que forem determinados. **Moreira, et al (1997)** recomendam diversas virtudes individuais que denominam um líder. Entre essas virtudes, merecem foco: euforia pelo serviço em equipe e empenho; espírito democrático, sentido de meta e orientação; competência em expelir confiança e habilidade técnica.

Também é recomendada a autoridade emocional e a comunicação, a autenticidade; o entender da natureza humana e consideração quando se fala de ser humano; a afinidade e fidelidade; a afeição pelos outros; a competência em oferecer e motivar ideias e em doutrinar; a competência em ativar empenho nos outros; a fala interpessoal; a capacidade de pensar; o conhecimento de afrontar e eliminar problemas; a sintonia; a representação etc (MOREIRA, ET AL, 1997).

Destarte, existe somente chefia quando se fala de uma autoridade aplicada, ou seja, quando os funcionários se sentem na obrigação de acatar. A liderança se faz presente quando há soberania consentida, isto é, quando os indivíduos da equipe aceitam a soberania de tal líder, sabem de suas competências e apoiam o mesmo como tal (NEZ, 2008).

Uma equipe confiante e motivada é incentivada a desenvolver um bom trabalho, pois o sucesso da empresa é dependente disso, e num mundo onde há várias concorrências a excelência em produtos e atendimento é um diferencial para as companhias, e para acompanhar todas essas mudanças o líder é de extrema importância para que a empresa enfrente as mudanças constantes com excelência. Todas as incumbências descritas nesse artigo necessitam planejamento. Afinal, não se cria um serviço ou produto, sem nenhum critério e esperar que alcancem o sucesso.

5.1 A importância da liderança nas organizações

O principal ativo de uma empresa são as pessoas que a compõem e se articulam e esforçam-se pelo seu sucesso. As organizações são constituídas, segundo Ferreira (2008, p. 17), pelas pessoas, as quais possuem sentimentos, racionalidade diferente e estão submetidas a influência de motivação do ambiente, as amizades e a liderança, dentre outras motivações presentes no grupo onde ela se situa.

Uma das principais características de um líder é a facilidade que este possui em influenciar os seus subordinados de forma positiva. Segundo Coltre e Souza (2016, p.5), o líder influencia de forma interpessoal em determinada situação através do processo de comunicação de determinados objetivos.

O líder é municiado de responsabilidades e obrigações que influenciam na execução das atividades nas organizações. Segundo Coltre e Souza (2016, p.6),

este influencia no desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos.

O líder, segundo Santos (2013, p.11), é aquele que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. Ele é extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo.

Outro perfil de líder é o liberal. Neste tocante, Santos (2013, p.11), explica que ele se evidencia pela total liberdade dada aos colaboradores para decidir e executar o trabalho da melhor forma possível. Neste sentido, cabe a este somente responder as dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

O líder democrático, por fim, segundo Goes e Filho (2013, p. 7), orienta o grupo e incentiva a participação de todos. As decisões não são tomadas unilateralmente, mas só após exposta a opinião de todos os colaboradores. Na concepção deste se chega a melhor escolha por meio do consenso.

Neste contexto, o líder nas organizações tem o papel, segundo Oliveira e Passos (2013, p.4), de adotar um estilo congruente com os colaboradores, motivar o grupo e fazer com que a sua gerencia corresponda ao que os liderados esperam dela.

Neste contexto, para que as pessoas foquem nos objetivos das empresas, além da motivação precisam ser bem lideradas. Neste sentido, ainda Ferreira (2008, p. 18), a liderança é crucial em qualquer tipo de organização humana, principalmente em empresas. O administrador deve conhecer a motivação humana e liderar as pessoas.

As novas percepções de gestão estratégica de recursos humanos e o aumento da concorrência no mundo corporativo culminaram na maior necessidade de líderes mais eficientes e ativos nas empresas. Até a década de 60, segundo Gaudencio (2007, p. 5), o chefe sentava na cadeira e comandava, planejava, organizava, corrigia e controlava. O bom chefe era aquele que tinha controle de seus empregados. Mas, a partir da década de 70, as empresas necessitavam da contribuição intelectual dos seus subordinados.

De fato, as empresas procuram na liderança de seus gestores uma vantagem comparativa em relação às demais. No fim dos anos 80, com o aumento da concorrência, segundo GIL (2001, p.11), as empresas necessitaram de empregados mais empenhados a trabalhar. Agora o bom chefe, é chamado de líder

e tem o dever de fazer com que o funcionário “venda” os objetos da empresa, e deixar o clima de trabalho mais aconchegante.

Neste sentido, falar de liderança dentro das corporações tem se tornado uma constante. Quando se pensa em liderança nos vem à mente as seguintes palavras, líder, chefe, autoridade. Segundo Johann (2013, p. 8), é comum pensar que liderança é para pessoas com QI elevado, com autoconfiança e com habilidades de liderar. Mas atualmente ser líder é influenciar pessoas a agirem. Portanto, a liderança é imposta de modo persuasivo, de forma carismática e convincente, e não de poder. Quando é usado o poder, estamos obrigando o indivíduo a fazer algo de nosso interesse, só pelo fato de ter uma posição importante, mas quando é usada a persuasão as pessoas agem de boa vontade.

Para um líder ser respeitado é preciso que os seus subordinados o aceitem como tal e que o seu exemplo de responsabilidade e profissionalismo seja percebido pelos demais. Na sua obra, Albuquerque e Leite (2009, p. 3), explica como saber, de onde surge o poder e sua legitimidade, sendo que, o tradicionalista, onde visto o líder como um tipo de patriarca, o cacique; o com carisma, onde é visto o líder populista, político e demagogo; e o legal, onde o poder tem derivação do respeito aos procedimentos com indicação pela lei, possuinte de uma maior importância no mundo modernista.

Apesar da importância do papel da liderança nas empresas, é preciso enfatizar que o fator de liderança, segundo Johann (2013, p.14), não é o único ponto para se ter um bom desempenho em grupos de trabalho, os tipos de líder variam, uns podem resultar equipes motivadas, comprometidas e que obtenham sucesso, outros conseguem equipes que seguem ordens, obtendo um certo resultado, mas não tão satisfatório.

Um líder precisar ter conhecimento, qualificação profissional, habilidade para se relacionar com as pessoas e iniciativa para solucionar problemas. Neste sentido, Silva e Rodrigues (2007, p.3), pontua que para se tornar um líder eficiente, um membro parte integrante da equipe precisa garantir o respeito dos colegas de trabalho em ao menos uma das três áreas cobertas através desta habilidade crítica:

1. Quociente de conhecimento – respeito à qualificação e com comprovação o bom-senso nas áreas com relevância para as metas do grupo;
2. Quociente de pessoas-habilidade – faz indicação que o indivíduo possui consideração pelos colegas e que as metas deles possuem tanto valor como as suas, com isso eles acabam sendo

levados a ter um trabalho de maneira voluntária com você para o alcance do objetivo; 3. Quociente de iniciativa – faz indicações que você acabará desempenhando as atividades que ajudam o grupo no alcance da meta.

Além disto, os líderes tem o papel de suprir e corrigir as deficiências operacionais de sua equipe. A boa liderança é aquela que, segundo GIL (2001, p.15), fornece aos colaboradores o que eles não supriram por si próprios. O líder tem por objetivo fazer com que as pessoas sejam dirigidas e motivadas por si mesmas.

O líder está responsável pela boa execução do trabalho de sua equipe e tem uma visão holística dos processos organizacionais. Além disto, para uma boa liderança, segundo Robbins (2004, p. 7), o líder deve ser sensível, dedicado ao grupo e ter instinto do coletivo. O mesmo deve atuar de acordo com seu discurso, pois ele serve de exemplo para seus funcionários.

Além disto, esta profissional externa com clareza e determinação as estratégias e objetivos das corporações, conduzindo a sua equipe a estas realizações. No momento em que o profissional executor de atividades técnicas, segundo Robbins (2004, p.8), assume a liderança, o grupo espera que ele possua objetivos claros e estratégicos para que as ações deem resultados na organização. É importante lembrar que para conduzir as ações é necessário primeiramente conduzir as pessoas.

Cada pessoa tem seu modo de agir, pensar, tem suas habilidades e características diferentes dos demais. Por isso, é necessário que o líder saiba utilizar corretamente as ferramentas de gestão, para que valorize as habilidades de cada um no grupo de trabalho. Segundo Rodrigues (2000, p.6), a principal ferramenta de gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, o qual direciona o líder para o aprendizado organizacional, sendo assim, ele deve promover educação e desenvolvimento incluindo serviço de alta qualidade e deixar as informações fluírem no grupo (ambiente externo ou interno), de modo que todos os integrantes da equipe possam auxiliar nas decisões, educando, incentivando, negociando e coordenando.

Cada membro da equipe tem um talento, características distintas que precisam ser aproveitadas pela liderança. O líder deve observar, segundo Borges *et al* (2001, p.13), o comportamento de cada pessoa do grupo, identificando os pontos fracos e fortes de cada um deles, para poder auxiliá-los a melhoria, sendo no aspecto técnico ou de comportamento. Precisa mostrar a realidade e fazer com que

as pessoas à encarem e fazer com que cada um busque uma melhoria, para ser melhor do que ontem e aceitar novos desafios na vida.

Uma equipe precisa trabalhar unida para alcançar um desempenho excelente nas suas atividades. Os membros devem se conectar uns com os outros e o líder deve estimular este comportamento. Quando o líder não está preparado para o papel, segundo Lopes (2010, p.10), ele gera desavenças e desmotiva a equipe. Os líderes devem ter consciência dos desafios que a equipe enfrenta, do contrário a empresa se transforma em um navio sem destino.

Atualmente a liderança é um dos fatores essenciais para que as organizações obtenham sucesso, isso gera críticas sobre seu modelo e modos de aplicações usados para identificar, desenvolver e avaliar o alcance dos executivos e pessoas capacitadas dentro das empresas e encontrar bons líderes para obter resultados positivos dentro das organizações. Segundo Lopes (2010, p.11), os resultados tangíveis sempre foram o grande motivador do andar das organizações. Após saber que é imprescindível o reconhecimento, segurança e sentida por parte dos empregados, as mudanças de conduzir as organizações e os funcionários foi grande. Por esse fato, o papel de bom chefe mudou e começou a ser usado o moderno conceito de liderança.

A liderança tem relação com as habilidades de motivação dos trabalhadores e a melhoria o desempenho destes. Segundo Banov (2008, p.8), O termo “influenciação” usado por Bergamini, talvez não expresse exatamente as modernas concepções que a liderança tem proposto. A definição de liderança é algo complexo, visto os inúmeros pontos discutidos no assunto.

Além disto, o líder promove novos conhecimentos e formas de resolver problemas no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2010, p.4), ao questionar sobre o assunto, relata que líderes são aqueles que fazem a imposição de poder perante os empregados, fazendo a demonstração de novos métodos de atuação.

O líder é incentivador de novas ideias e da criatividade de seus subordinados. Segundo Ramos (2010, p.146), apresenta o líder como agente possuente de habilidade de facilitação de criar ideias geradas através dos integrantes do grupo, com facilidade de mesclar para as configurações reais. Fazendo a tradução, um agente motivacional.

Todas as concepções têm algo em comum: o líder deve buscar motivar e apoiar nos trabalhos. O trabalhador deve estar motivado a alcançar o objetivo e o

líder tem a função de facilitar e apoiar a equipe. Segundo Knapik (2011, p.11) cita o líder como um organizador de pessoas que atuam com ele.

5.2 Relações de hierarquia nas organizações

As corporações tinham como principal e único objetivo, no modelo antigo de gestão de pessoas, a obtenção de lucro. Segundo Richers (1994, p. 51), a manifestação dos objetivos dependerá da determinação de uma série de fatores, dos quais são considerados como mais importantes.

Os colaboradores, neste contexto, eram considerados apenas como meios por onde as empresas podiam realizar os seus intuitos e alcançar as suas metas. Segundo Miranda (2009, p. 5), sobre o aspecto objetivo, a empresa apresenta-se como uma combinação de elementos pessoais e reais, visando um resultado econômico (lucro).

A preocupação, quanto ao bem estar dos funcionários e a felicidade destes na execução de suas tarefas eram nulos. Segundo Paes (2011, p. 15), neste contexto, ganha importância o tipo organizacional burocrático, no qual a departamentalização, a centralização da tomada de decisão e o estabelecimento de regras de comportamento são aspectos centrais.

Os colaboradores, na maioria das vezes, trabalhando em péssimas situações de trabalho, mal remunerados e distratados por seus superiores, eram propícios ao descontentamento. Segundo Fiuza (2010, p. 57), já é consensual entre os autores que o valor dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente.

Um funcionário infeliz com o seu trabalho pode repercutir de forma negativa na sua produtividade e, concomitantemente, em seus resultados dentro das empresas. Segundo Marques (2015, p. 13), o objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as empresas a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

As consequências deste desprazer quanto à execução de suas atividades são as sucessivas faltas e apresentação de atestados médicos, usados como meio de fuga das pressões. Segundo Ávila e Stecca (2015, p. 17), são essenciais que as

firmas estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho.

As relações entre gestores e colaboradores, neste sentido, pretendeu ser mais humanas. Segundo Souza (2016, p.3), A empresa que se preocupa com a valorização dos seus empregados e são mais humanizadas, são também mais produtivas e possuem colaboradores felizes, satisfeitos e comprometidos com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disto, esta nova forma de realizar a gestão de pessoas contribuiu positivamente nas relações pessoais no ambiente laboral. Segundo Suzano e Mello (2014, p. 26), nos dias de hoje com o forte avanço do conhecimento da base da excelência organizacional, o elemento humano é fundamental para o êxito da empresa.

O ambiente ideal que qualquer gestor de empresa idealiza, no transcurso das atividades cotidianas é o de cooperação. Segundo Freitas (2015, p. 11), a motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de RH voltada para a satisfação e bem estar de seus subordinados.

O relacionamento entre as pessoas, contudo, nem sempre é harmônico, podendo ser de conflito. Segundo Cruz *et al* (s.d, p.3), A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando o êxito empresarial e do colaborador.

A relacionamento entre superiores e subordinados, muito importante para o desempenho das atividades destes nas corporações, nem sempre é de cooperação. Segundo Souza (2016, p.3), para a empresa se tornar mais produtiva, é necessário funcionário comprometido, empenhado, responsável e capacitado para exercer as suas atividades com mais eficiência.

Por outro lado, os subordinados não possuem as condições necessárias para satisfazer as expectativas de seus superiores. Segundo Dantas (2011, p. 2), O colaborador deve ter o maior número de informação referente à empresa; pois terá uma melhor compreensão de seu papel e de sua contribuição.

Neste contexto, os subordinados necessitam de um melhor suporte de seus superiores e não conseguem, gera-se um descontentamento recíproco. Segundo Dantas (2011, p.2), uma harmonia organizacional pode ser alcançada, a partir do

momento em que cada trabalhador compreenda seu papel organizacional. O funcionário deve saber de sua importância e de sua existência

Assim como qualquer pessoa, os colaboradores têm ideias e querem que estas sejam expostas. Segundo Cruz *et al* (s.d, p.2), Diante das perspectivas atuais, nas quais as organizações precisam se destacar para se tornarem competitivas no mercado, faz-se necessário investir no colaborador. Partindo do princípio que este é a alavanca principal que faz mover o empreendimento.

Cabe salientar que boas ideias, quando colocadas em prática, são sempre benéficas para as corporações. Segundo Isabel (2006, p.1), o conhecimento não pode ser guardado em caixinhas ou compartimentalizado. A sua transformação em saber acontece a partir de um diálogo interdisciplinar, em uma abertura a novos campos de estudos e novas descobertas.

Em alguns casos, os superiores não dão atenção e importância às ideias e opiniões de seus subordinados gerando o conflito. Segundo Panzenhagen e Nez (2012, p.3), assim, chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da firma. Em consequência disto, o subordinado procura os níveis mais superior da hierarquia da empresa para ter respaldo e apoio no que se referem as suas ideias.

A grande maioria das empresas valoriza o trabalho em equipe e para isso orientam os seus gestores a motivarem a sinergia entre os colaboradores. Segundo Silva e Valverde (2015, p.11), O desempenho profissional depende basicamente de motivação pessoal, de competência técnica e da capacidade da empresa em proporcionar as "ferramentas" adequadas de trabalho.

Além do mais, uma firma que possui um quadro de colaboradores que trabalham unidos geralmente produzem os melhores resultados. Segundo Suzano e Mello (2014, p. 27), é por isso que as corporações mais bem sucedidas têm como segredo o saber agregar valores humanos, integra-los e alinha-los em suas atividades.

Obviamente, os funcionários que compõem uma equipe de trabalho possuem características, estilos, modo de vida e visões de mundo diferentes, mas quando alinham os seus objetivos ao da empresa podem ser um diferencial. Segundo Melo *et al* (2012, p.2), são as pessoas que produzem, vendem, servem ao

cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Neste sentido, cada qual, com suas competências, qualidades e características distintas devem trabalhar em conjunto para êxito da corporação. Sendo assim, segundo Paula e Nogueira (2016, p.5), o papel da gestão de pessoas é demonstrar para as organizações que um funcionário bem desenvolvido se torna um aliado do êxito da empresa.

Os indivíduos, no seio da organização, é parte integrante de um todo e por isso as relações são interdependentes. Segundo Melo *et al* (2012, p.2), os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Sendo assim, nas relações, sejam de companheirismo ou conflito, que surge o clima organizacional. Segundo Paula e Nogueira (2016, p.2), não são tarefas fácil administrar pessoas, frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe onde se percebe a noção de como é complicado gerir esta área.

5.3 A posição estratégica do líder

A função do líder é fazer a descoberta e aflorar novos talentos, em diversos casos, isto implica possuir confrontos com antigas conceituações. Neste sentido, Knapik (2011, p.5), questiona sobre o valor dos ensinamentos de negócio e destacou a necessidade de liderança no mundo atual, de mudanças e indecisões onde vivemos. Ele relata que as escolas de Harvard, Stanford e Chicago não ensinam como liderar. A seu ver, o bom empreendimento depende de 99% de uma boa liderança, o outro 1% é ensinado em nas escolas.

Apesar das habilidades, conhecimento e comprometimento com o grupo e suas funções, segundo Luz (2003, p.6), os líderes costumam cometer erros, mas eles não desanimam por causa disso, é necessário cometer erros. Além disto, o verdadeiro líder deixa uma marca, tem uma paixão, um propósito e não somente um negócio. O líder é entusiasta, ele acredita no potencial das pessoas, sendo que as atividades da empresa é cem por cento vendas e política.

A liderança de grupo é algo importante. É um fenômeno imprescindível e iminente dentro das empresas. Segundo Rodrigues (2000, p.3), em todos os grupos sociais tem uma pessoa que se destaca sobre os demais. Essa certamente exercerá a função de líder sobre os membros do grupo, a liderança pode ser em determinado departamento, onde a pessoa melhor se adaptar, ou seja, na área onde ela mais domina e se destaca, por estar avançada.

Em qualquer grupo, haverá pessoas propensas ou com uma capacidade maior que os outros do exercício da liderança. Segundo Chandler e Richardson (2008, p. 14), esta propensão ou capacidade poderá se dever de tendências inatas na pessoa, como também de oportunidades que poderá fazer aproveitamento para exercício do comando de indivíduos.

Algumas empresas obtiveram sucesso criando times e dando a eles autonomia sem precedentes, mas o trabalho em grupo não é intuitivo. Segundo Cohen e Fink (2003, p.7), para obter sucesso nas novas atividades, empregaram e dotaram as pessoas de novas habilidades, novos comportamentos, desde o entendimento do projeto até a resolução de problemas e expor iniciativa. Precisarão aprender a trabalhar em grupo de uma forma eficaz.

No entanto, os novos empregados não necessitam de supervisão e gerência tradicional, mas de um orientador, dos quais a maioria dos gerentes não está preparada para disponibilizar. Segundo Cohen e Fink (2003, p.5), além de novos trabalhadores, é preciso preparar os gerentes e administradores para missões que eles irão enfrentar.

A inovação dos empregados não será de imediato, ela desafia um século de tradições e deve se organizar para enfrentar novas culturas contemporâneas. A lista para a transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro, segundo Banov (2008, p.2), é a seguinte: “Como fazer o desenvolvimento e gerencia do pessoal para os novos papéis que assumirão; Como fazer a utilização de novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de indivíduos; [...]”

5.4 Liderança eficiente e instrumentos de motivação

Nessa secção textual é importante trazer algumas informações sobre Liderança. Nesse sentido, como este trabalho visa a importância da elaboração do plano de cargos e salários, essa ação somente pode ser feita em um contexto onde

os líderes tenham total consciência de sua importância dentro das organizações, além disso, estar atento aos fatores motivacionais e demais critérios que serão explicados.

Neste contexto de economia globalização econômico e de acirrada concorrência, líderes e colaboradores são responsáveis pelo sucesso das empresas. Segundo Marins (2007, p.10), hoje, o sucesso no local de trabalho depende de o ambiente ser propício à inovação e criatividade. O diferencial da empresa estará na imaginação, na capacidade transcender conhecimento, de resolver problemas de modo criativo e inovador. Deste modo, os funcionários devem estar motivados e isso necessita de investir neles, ampliando sua responsabilidade e os desafios das tarefas do cargo.

No cerne do antigo modelo de gestão, as ameaças eram utilizadas para melhorar o desempenho dos colaboradores. Segundo Fleury (2002, p.9), antes da Revolução Industrial, o modo de motivar os funcionários era através de ameaças e punições, os empregados trabalhavam com medo.

Contudo, a melhor forma de aprimorar o desempenho destes é o de Inovar e desenvolver a criatividade dos colaboradores. Segundo Banov (2008, p.6), as transformações das pessoas surgem através da educação, o desafio principal é a educação e reeducação de todos os funcionários dentro da empresa.

Por um longo período, as empresas estavam preocupadas apenas com o seu lucro em detrimento de seus colaboradores. Conforme **Borges e Alves Filho** (2001, p. 4), durante anos, as empresas não se preocupavam com a capacitação dos empregados, depois valorizaram o treinamento em nível operacional, usando recursos para a redução de erros e gastos de produção, e atualmente tem se preocupado com a capacitação do corpo gerencial.

Obviamente este modelo de gestão de pessoas se modificou e hoje a capacitação dos colaboradores é um imperativo nas empresas. Segundo Lopes (2010, p.8), se exige hoje a capacitação pelo aprendizado contínuo, junto a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao “*know-how*” da empresa de forma permanente.

Todos nós aprendemos e incorporamos princípios e conhecimentos que não convém nos dias atuais, pois as técnicas e conhecimento se aprimoram, aprofundam e se modificam com o tempo. Segundo Gaudêncio (2007), há quarenta anos, as pessoas trabalhavam a vida inteira no mesmo sistema de conhecimentos e técnicas

e as novas técnicas que surgiam só eram usadas por gerações futuras. Hoje, o conjunto de técnicas e conceitos varia de tempo em tempo na vida profissional. Segundo Fleury (2002, p. 13),

Se no começo do século, o desafio era a descoberta daquilo que era para ser feito para a motivação das pessoas, de forma mais recente essa preocupação tem alteração de sentido. É passado a perceber que, cada um já acaba trazendo de alguma maneira, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais tem interesse, assim, é o encontro e adoção de recursos da organização com capacidade de não sufocar as forças de motivação com inerência as próprias pessoas. A importância, assim, é de ação de tal maneira que os indivíduos não acabem perdendo sua sinergia de motivação. Segundo Marins (2007, p.10)

O indivíduo incorpora na empresa e por meio de “trocas” sociais vai se acostumando com os valores do grupo e da organização. A conduta é caracterizada por uma junção de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as relações sociais e profissionais. O que acontece fora da empresa, à classe social e o posto profissional que possui, também geram comportamentos na ação do indivíduo.

Para obter uma organização sadia, com colaboradores motivados, é preciso que o empregado trabalhe feliz, sem excesso de burocracia, com valorização humana, ser consultado nas decisões e ter participação. Segundo Lopes (2010, p.6), na organização, busca-se estudar os fatos apresentados e encontrar uma solução eficaz. Quando o grupo de trabalhadores atua feliz e em harmonia, a empresa se destaca entre as outras. Portanto, saber como o grupo trabalha na organização, permite fazer um diagnóstico completo de como os indivíduos e os grupos se situam. Segundo Fleury (2002, p.8)

As empresas acabam sendo forçadas a não ter aceitação mais da suposição de que o trabalho seja por caráter desagradável. Do contrário, ele realmente é possuinte de sentido para as pessoas no contexto que se reconheçam de forma natural e envolvidas por ele. A motivação para um trabalho é dependente do significado que cada qual faz atribuição a esta atividade. A motivação tem consideração como um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém poderá motivar ninguém, sendo que a motivação em especificidade para o trabalho é dependente do sentido que é dado a ele.

No trabalho, é preciso que o chefe tenha proximidade com o funcionário, pois só ver o seu resultado não garante que o empregado esteja satisfeito com o trabalho. Conforme explica Marins (2007, p.12), uma das funções do gerente é aumentar a produtividade dos funcionários onde o mesmo tenha um espaço de diálogo, onde a colaboração no estabelecimento de seus objetos é cobrada.

Quando há essa participação, as pessoas naturalmente se dedicam mais do que quando somente o gerente estabelece objetivos aos seus colaboradores. Conforme Carvalho e Nascimento (2010, p.5), para a realização de um objetivo, empresas usam vários recursos: financeiros, marketing, matérias-primas, tecnologia. Mas tais recursos devem ser manipulados por pessoas responsáveis e que entendem o que estão executando. Se a pessoa falha ao usar esses recursos, os resultados esperados estarão comprometidos.

Com o intuito de compreender a importância do líder nas corporações, escolheram-se as teorias da gestão de pessoas, pois 1) nos permite investigar as características do atual ambiente empresarial; 2) averiguar a tipologia dos líderes; 3) e a importância destes para as corporações.

A importância dos líderes para as corporações foi verificada por meio da revisão bibliográfica, de tipo exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo. O método hipotético-dedutivo, neste contexto, ofereceu os meios de construir, metodologicamente, a análise do tema desta pesquisa, de maneira a traçar o levantamento das variáveis por meio da formulação inicial de um problema, resultado de eventuais contradições e a formação de uma conjectura para responder ao problema inicialmente posto.

Esta investigação, sendo assim, não se preocupou com a representatividade numérica, mas sim, com a objetivação do fenômeno, hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisar as relações entre o global e o local, respeitar o caráter interativo entre os objetivos buscados por meio de orientações teóricas e seus dados empíricos, buscando resultados fidedignos.

O que motiva uma pessoa sempre depende do plano de fundo, da educação, da personalidade e da situação de vida do indivíduo, de modo que o caminho mais eficaz para que um líder descubra o que motiva seus subordinados é conhecê-los. Voltando ao modelo de Liderança Situacional, algumas ferramentas e diretrizes gerais podem ser estabelecidas para ajudar um líder a determinar, quais ferramentas motivacionais são apropriadas e geralmente as mais úteis para o estágio de desenvolvimento de seus subordinados.

Abaixo segue a Tabela 3 que mostra quais fatores motivacionais são mais comuns para as pessoas em cada estágio de desenvolvimento e, quais os tipos de ferramentas motivacionais que podem usar para atender a esses fatores.

TABELA 3: Motivação e Liderança Situacional

Etapa de Desenvolvimento	D1	D2	D3	D4
Fatores de motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria das habilidades próprias -Possibilidades para aprender -Atenção -Reconhecimento -Sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> -Autoestima -Confiança -Avanço -Sucesso - Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento -Realização -Sucesso - Brechas de conhecimento profissional 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento -Confiar em -Avanço -Realização -Apreciação -Respeito
Ferramentas de motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmação de seu esforço - Possibilidade de aprender -Proporcionar ferramentas para aprender - Assistir com tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajude a melhorar a competência - Mostre apreciação - Reconheça esforços -Reger quando apropriado -Suporte técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de salário -Promoção -Seminários cursos de workshops - Mais responsabilidade -Envolver em decisões e resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mostre-lhes que são valorizados -Aumento de salário -Promoção - de uma maneira que mostra que eles são confiáveis - Manter seus conhecimentos atualizados -Envolver nas decisões - Opinião do jornal

Fonte: LAWSON, 2009, p.129.

Fatores motivacionais para funcionários e ferramentas motivacionais para líderes podem ser adaptados aos estereótipos de cada um dos quatro estágios de desenvolvimento dos funcionários utilizados no modelo de Liderança Situacional. Agora, os motivos para as escolhas de fatores motivacionais e ferramentas para cada estágio de desenvolvimento serão explicados em detalhes e justificados, cada estágio de desenvolvimento no momento (LAWSON, 2009).

D1: Como discutido anteriormente, as pessoas que passaram pela fase de desenvolvimento D1 têm baixa competência e alto compromisso. Eles já são altamente motivados e querem provar a si mesmos, mas muitas vezes eles não têm habilidades e competências para fazê-lo. Para manter sua motivação em alto nível e impedir que eles se frustrem pela falta de competência, a melhor forma de motivá-los é ajudá-los a melhorar suas habilidades e ajudá-los com suas tarefas sempre que necessário. Eles precisam da possibilidade e das ferramentas para aprender, além de suportar suas tarefas.

D2: as pessoas na fase de desenvolvimento D2 têm baixa competência e baixo compromisso. Suas habilidades ainda não desenvolveram o suficiente para colocá-los como trabalhadores competentes, e eles começaram a se frustrar com a falta de sucesso e realização. A coisa mais importante a fazer por um líder nessa situação é minimizar sua frustração enquanto continua a melhorar suas habilidades. A melhor maneira de fazer isso é mostrar-lhes que o seu trabalho é apreciado, reconhecer seus esforços e realizações e recompensá-los quando apropriado enquanto ainda os assiste nas tarefas onde necessário. Em suma, eles ainda precisam das ferramentas e da possibilidade de melhorar suas habilidades, mas também precisam de suporte mental, e precisam ter o sentimento de sucesso e realização.

D3: as pessoas que passam pela fase de desenvolvimento D3 têm alguma competência e comprometimento variável. O que um líder quer alcançar aqui é manter o compromisso em um alto nível e ainda melhorar a competência quando necessário. As pessoas no estágio D3 precisam da possibilidade de fechar as lacunas em seu conjunto de habilidades, e também precisam ser mostradas que são valorizadas para mudar seu nível de compromisso de variável a alta. O fechamento das lacunas em sua competência poderia, por exemplo, ser feito através de oficinas, seminários ou cursos curtos com foco em certas habilidades. Também poderia ser feito fazendo com que eles trabalhassem em um projeto junto com alguém que possui as habilidades que lhes faltam, para que possam aprender com essa pessoa. Apresentar-lhes que a empresa os valoriza pode ser alcançado através de aumentos de salários, promoções, dando-lhes mais responsabilidade, envolvendo-os em decisões e resolução de problemas ou encorajando-os a desenvolverem ideias que, então, podem ser implementadas se úteis.

D4: Uma pessoa que está no estágio de desenvolvimento D4 tem ambos, alta competência e alto compromisso. Tudo o que um líder precisa fazer quando se trabalha com uma pessoa nesta fase de desenvolvimento é manter o alto compromisso e manter suas habilidades atualizadas. Com funcionários nos estágios de desenvolvimento D1 a D3, o objetivo é motivá-los a desenvolver-se ainda mais para que eles se movam para o próximo estágio de desenvolvimento. Com os funcionários no estágio de desenvolvimento D4, no entanto, o objetivo é manter seus níveis de competência e compromisso, já que eles já estão no estágio mais desenvolvido (LAWSON, 2009).

À medida que as empresas sofrem constantes mudanças, é importante manter os funcionários no estágio D4 atualizados. Se a nova tecnologia for introduzida, eles precisam ser ensinados a usá-la. Se a empresa muda sua estratégia, eles precisam saber sobre isso para poder ajustar seu trabalho. Além disso, oficinas, seminários e cursos ajudam a manter seus conhecimentos profissionais atualizados. Além disso, seu compromisso, que já está em um nível alto, precisa ser mantido. Isso pode ser feito através de promoções, aumentos de salários, mais responsabilidade, por exemplo, deixando-os supervisionar novos funcionários, envolvendo-os na tomada de decisões e na resolução de problemas, realizando suas ideias e mostrando reconhecimento. Embora todas essas grandes exibições de reconhecimento sejam úteis quando apropriado, também um simples "obrigado" pode ser um impulso motivacional significativo às vezes (LAWSON, 2009).

Para os funcionários, qualificados e experientes como funcionários no estágio de desenvolvimento D4, é importante que seu líder confie neles. Com isso, eles precisam ter seu espaço enquanto trabalham, como quando um líder está constantemente respirando pelo pescoço e supervisionando-os de perto, eles podem se sentir apadrinhados, o que então pode arruinar sua motivação para baixo. Eles ainda precisam ser atribuídos de tarefas e que sejam dados possíveis instruções ou prazos no início, mas suas habilidades são desenvolvidas o suficiente e seu compromisso é alto o suficiente para confiar nelas para completar essas tarefas sem supervisão constante. Além disso, especialmente para funcionários altamente desenvolvidos, pode ser muito motivador ver que seu líder faz parte da equipe e não se coloca em uma liga mais alta. Os líderes ainda precisam manter sua autoridade, mas uma boa liderança não é sobre gritar ordens, é trabalhar com sucesso (LAWSON, 2009).

6 COLETA DE DADOS E RESULTADOS

6.1 Informações introdutórias

Uma das considerações importantes a serem salientadas nesta seção textual é referente a quantidade de entrevistados. Nesse sentido, a entrevista se deu de forma a um questionário conforme pode ser verificado pelo Apêndice A, que contou com a participação de 18 funcionários de uma grande empresa, com isso,

vale ressaltar que a identificação tanto da empresa, quanto dos funcionários aqui é omitida visto que o foco está na coleta de dados na comparação das informações colocadas nos capítulos anteriores.

Outro ponto a ser destacado é referente as repostas, alguns dos participantes não declararam gênero e, alguns poucos deixaram respostas em branco. Portanto, as repostas em branco não são trazidas ao âmbito desta discussão pois os motivos de não estarem respondidas foi devido a própria atenção dos partícipes, onde os mesmos não viram ou não tiveram atenção quanto a marcação das alternativas. Os dados iniciais são ilustrados segundo a Tabela 4

Tabela 4 – Informações introdutórias

1 - Idade	
0-14	
15-25	4
26-36	11
37-47	3
48-58	
Gênero	
F	5
M	8

Fonte: própria.

Para a tabela acima, o item marcado em azul indica que os entrevistados tem experiência na vivência profissional. Por conseguinte, por se tratarem de um grupo que está entre 26 até 36 anos, sua experiência de vida possui grane influência sobre sua prática profissional e, a postura diante sua qualificação, valoração, objetivos, dentre outros. Por conseguinte, é facilmente possível que os profissionais que participantes estejam colocados na categoria **D4**, conforme explicado na seção 5.4 deste trabalho.

Portanto, a primeira impressão que se tem é está relacionada fortemente ao papel da liderança e da motivação dos entrevistados, pois como supracitado na categoria D4, o papel do líder e da organização está voltado para a manutenção dos saberes, conhecimentos e habilidades, mantendo essa classe de funcionários sempre em constante atualização, tendo a responsabilidade de manter os mesmos em motivação, verificando suas necessidades e coadunando as habilidades junto aos objetivos da empresa.

Outrossim é colocado sobre funcionários em **D3**, onde não necessariamente a idade é um fator fulcral. Mas, certamente a idade comumente fornece experiências

na vida individual que trazem contribuições para a objetividade, ou seja, o colaborador sabe exatamente o seu papel, importância e foco, tornando dessa maneira, o papel do líder aquele que visualiza as oportunidades na gestão de recursos humanos no posicionamento de cada colaborador frente as habilidades individuais, e como supracitado para **D3**, estes por conta de muitos fatores como a falta de experiência, podem por sua vez não estarem completamente alinhados com a empresa.

6.2 Resultados mais proeminentes

Para as discussões desta seção textual, é objeto de interesse trazer aqueles resultados que tiveram maior destaque. Com isso, a Tabela 5 ilustra os resultados para Q.2, onde a questão fala sobre os motivos de entrada no atual trabalho, segue, portanto,

Tabela 5 – Motivos de entrada no trabalho

Questão 2	
A	6
B	2
C	2
D	4
E	2

Fonte: Própria.

O resultado destacado em azul coloca que a maioria dos entrevistados aderiu ao trabalho por necessidades financeiras ou, por ser o único trabalho que obteve. Desta maneira, é inteligível verificar que a motivação de entrada dar-se de modo forçado, ou seja, não necessariamente existe uma formação estruturada de modo a motivar o colaborador na sua prática laboral.

Nesse contexto, vem sobre a ótica deste trabalho os conhecimentos explorados na Pirâmide das Necessidades de Maslow, onde em sua base existe os fatores fisiológicos que certamente coadunam com as motivações dos entrevistados na entrada ao trabalho. Dessa forma, certamente que é possível afirmar que é possível que um colaborador adentre a sua prática em uma empresa mesmo com as “Motivações erradas”, uma vez que tendo o intuito de suprir suas necessidades fisiológicas faz o aceite, todavia, os requisitos são forçados, onde o individuo em muitos casos não tem escolha.

Para essa discussão, é ponderoso destacar que os fatores fisiológicos certamente são influentes para qualquer decisão, todavia, é oportuno destacar os conhecimentos esclarecidos sobre a qualidade de vida, onde esse conforme exposto é ponto fulcral para a eficiência empresarial. Nesse sentido, é fácil verificar que um colaborador que apenas se motiva pela base da Pirâmide de das Necessidades de Maslow pode facilmente não estar bem posicionado conforme mostra este trabalho na p.7 onde Chavienato esclarece sobre os planos de carreira, salários, dentre outros elementos como satisfação com as tarefas.

Para essa última, a satisfação com as responsabilidades do trabalhador perante a sua prática pode estar diretamente em conflito com a satisfação laboral, uma vez que partindo dos dados informados os indivíduos adentraram ao trabalho por necessidade, portanto, não tendo escolha perante a suas funções.

A assertiva acima pode ser corroborada pelo dado destacado em laranja, onde afirma em D) Este trabalho é temporário, pretendo tomar outros rumos profissionais em breve. Para a questão 2, foram 4 entrevistados que fizeram a marcação em D, colocando claramente sua insatisfação na sua prática laboral, ou, interesses divergentes no que tange aos objetivos individuais de cada ser, onde seu cargo não traz os elementos de satisfação e motivação na sua permanência.

Destarte, é oportuno trazer os resultados para a Q.3 – Qual é o maior benefício que a atividade que você exerce lhe traz?. Esse resultado vem segundo a Tabela 6

Tabela 6 – Benefícios de sua atividade

Questão 3	
A	1
B	
C	4
D	13

Fonte: própria.

Relativo ao terceiro questionamento, é fácil notar que 13 dos entrevistados colocaram a letra D) Novos Conhecimentos. Desta forma, esse dado corrobora a afirmação que grande parte dos entrevistados estão em **D4**, como explicado na p.38

desse artigo, onde os mesmos estão inseridos em um contexto em que sempre estão em busca de atualizações, que por sua vez podem ser fornecidas ou facilitadas pela liderança.

Sob essa análise, 13 dos entrevistados tem como motivador o ganho de experiência e novos conhecimentos, por conseguinte, trazendo ao âmbito da entrevista uma qualidade motivadora que não necessariamente é forçada, ou seja, a busca pelo saber e pela experiência está vinculada mais ao ser, sendo este por sua vez motivador pela prática laboral, onde a apreciação pelo conhecimento é o princípio de maior importância no trabalho.

Por fim, vem o destaque em laranja, onde 4 entrevistados afirmaram que em seus respectivos trabalhos ou setores a liderança é desmotivadora, onde a prática do líder é destrutiva nas relações interpessoais e, na eficiência tanto do processo quanto na gestão de pessoas. Nesse contexto, vem a análise sobre a 7ª Questão, conforme a Tabela 7

Tabela 7 – Preocupação com a representatividade

Questão 7	
A	
B	2
C	2
D	9
E	4

Fonte: própria.

Segundo a Tab.7, 9 dos entrevistados afirmaram que não existe preocupação com a representatividade e, 4 deles afirmaram que a produtividade ou competência é o único critério para os aspectos de contratação e promoção. Com isso, vale destacar os dados coletados que estão ilustrados na Tabela 8.

Tabela 8 – Relações humanas

8	
A	2
B	3
C	3
D	1
E	8

Fonte: própria.

A respostas referida em, E) Existe uma pequena parcela de colaboradores que não praticam boas relações. Essa exposição de 8 entrevistados é algo

preocupante, pois como visto neste trabalho na p.18, a liderança possui incumbência ponderosa no auxílio do gerenciamento de conflitos.

Segundo os conhecimentos expostos, a comunicação do líder perante aos colaboradores é um instrumento de grande relevância, pois a comunicação é um meio onde os problemas são expostos, as soluções são desenvolvidas e os objetivos são alinhados. Consequentemente, também oportuno trazer que os entrevistados afirmaram que somente uma pequena parcela dos funcionários não fazem boas práticas, ou seja, essa pequena parcela pode estar inserida em um contexto setorial, isto é, é possível que um determinado setor não esteja com seu clima organizacional em melhor forma, ou, o líder do setor referido não está apto a sua função, tendo em vista as condições aqui colocadas.

Desta maneira, vem sobre a discussão os questionamentos 12 e 13 conforme o Apêndice A.

Tabela 9 – Controle de gastos

Questão 12	
A	
B	9
C	5

Fonte: própria.

Tabela 10 – Intenções

Questão 13	
A	8
B	1
C	3
D	1
E	4
F	

Fonte: própria

Referente a Tabela 9, é possível verificar que as respostas se encontram em certa proximidade, onde os entrevistados controlam completamente ou parcialmente seus gastos. Esse dado pode ser relacionado junto as informações expostas na p.11 deste trabalho, que expõe a fala de Alderfer e Schneider no que tange a satisfação e motivação perante as necessidades individuais.

É senso comum que a qualidade no controle de gastos pessoais evita diversos infortúnios e constrangimentos. Nesse sentido, no que se refere aos infortúnios, o acúmulo de dívidas pode facilmente ancorar a origem de problemas relativos a preocupações, ansiedade e, até mesmo depressão, onde estas mazelas claramente se colocam em contraponto ao profissionalismo e eficiência do colaborador que conseqüentemente traz influência na produtividade da empresa.

Dessarte, a Tabela 10 explica que 8 funcionários (destaque em azul) pretendem fazer carreira em suas respectivas empresas e, 1 funcionário (destaque em cinza) pretende fazer carreira em outra empresa, porém afiliada. Os destaques da Tabela 10 são importantes para a leitura indireta na motivação e satisfação, além de indicar outros fatores como boa sistematização dos planos de carreira, das prerrogativas da liderança que fornecem a estabilidade e o desejo de seus colaboradores na continuidade na empresa.

Por fim, na proa das teses expostas, vem a Tabela 11 que expõe a opinião dos entrevistados referente a importância da elaboração e implementação do plano de cargos e salários na empresa, com isso

Tabela 11 – Elaboração plano de cargos e salários

Questão 14	
SIM	13
NÃO	3

Fonte: própria.

A Tabela 11 coloca de modo cristalino que a grande maioria dos entrevistados é qualidade notável para a motivação e satisfação de sua prática laboral nas organizações. Desta maneira, fica entendido que a não observância perante ao plano de cargos e salários agrega atributos desmotivadores, visto que os

funcionários não se sentem valorizados, desprestigiados e, inseguros perante ao seu trabalho, em conformidade aos expostos deste trabalho na página 18.

6.3 Peculiaridades dos resultados

Para esta parte do trabalho, é objeto de interesse fazer um apanhado de alguns outros resultados da coleta de dados. Para esse intuito, vem a tabela 12 que coloca os questionamentos, as respostas e suas respectivas quantidades.

Tabela 12 – Outros resultados

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS	QUANT.
4) Caso pretenda sair do seu trabalho, indique os motivos aproximados.	a) Este trabalho não faz aproveitamento de minhas habilidades.	2
	b) Este trabalho possui um plano de carreira que não me agrada, ou não existe.	4
5) Qual é o estilo de liderança praticado na sua empresa?	e) Ausente	1
6) De que modo o gerenciamento de conflitos é tratado na empresa?	a) Não existe gerenciamento de conflitos.	1
8) Das relações humanas no âmbito empresarial indique abaixo.	d) Os líderes fomentam a discórdia entre setores e funcionários.	1
11) Sobre sua remuneração.	e) Minha remuneração é péssima e não atende minhas necessidades pessoais.	5

Fonte: própria.

Para a 4ª questão, é possível verificar que dois dos entrevistados afirmaram que não existe aproveitamento de suas habilidades. Essa assertiva no âmbito do trabalho é preocupante, visto que a hipótese que se insurge está ligada a inobservância da liderança perante seus liderados ou, a falta de oportunidade no que tange ao cargo. Desta maneira, para ambos os casos, a segura se torna a menos prejudicial, visto que, caso a empresa não tenha um cargo que aproveite ao

máximo a habilidade do colaborador, não há de se remodelar os cargos em curto prazo.

Nessa conjuntura, o que pode ser realizado é a estruturação gradual tendo em vista o crescimento da empresa. Porém, para a primeira hipótese, certamente existe responsabilidade por parte da liderança em não observar os conhecimentos e habilidades de seus colaboradores, o que torna o processo competitivo em desvantagem se comparado com outras empresas atentas a esse problema.

Referente a opção b), a ausência do plano de cargos e salários é o ponto de interesse deste trabalho, visto que a não implementação acarreta em um efeito cascata na desmotivação e insatisfação dos colaboradores. Destes resultados, quatro dos entrevistados afirmaram que o plano não o agrada ou, é totalmente inexistente, tonando por sua vez diversas ambientações relativas à qualidade de vida, o ambiente no trabalho, a gestão de conflitos, gestão de recursos humanos, dentre outras um desafio praticamente intransponível.

A ausência de um plano de cargos e salários certamente não traz nenhum benefício para as instituições, pois conforme exposto na página 18 deste trabalho, existe conseqüentemente um sentimento de desvalorização que é inteligível entender, oferece um aspecto contagiante, onde a cada interação, a desmotivação passada de funcionário a funcionário coloca o ambiente de trabalho em declínio.

Alusivo ao 5º questionamento, é possível pontuar que um entrevistado coloca que a liderança é ausente. Com isso, certamente esta empresa ou setor da instituição está seriamente comprometida, a ausência de liderança coloca qualquer empresa em um caos que compromete toda a infraestrutura de funcionamento, qualidade e atendimento, visto que não existe norte pertinente aos objetivos e continuidade da evolução empresarial.

Dessarte, é oportuno pontuar sobre os questionamentos 8 e 11, onde o primeiro destaca que o líder fomenta a discórdia entre os funcionários, tornando desta maneira tal função inexistente, tendo em vista que o líder não é atribuído de qualidades negativas, ou seja, o líder em questão é apenas um indivíduo que ocupa o cargo, porém, não carrega em si as qualidades pertinentes para a liderança.

Outrossim é colocado para o questionamento 11, onde cinco entrevistados afirmam que suas remunerações não são condizentes com suas funções. Por conseguinte, é fácil verificar que a empresa em questão não possui um plano de cargos e salários, que conforme os expostos supracitados colocam as condições de

trabalho em um declínio referente aos atributos de motivação, satisfação e clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho, foi possível detalhar a gestão de recursos humanos, mostrando como esse setor atua dentro das organizações, desatacando as influências geradas pela gestão de recursos humanos. Nesse sentido, foi possível fazer verificações no capítulo 2 onde a gestão de recursos humanos se faz característica de extremo valor tendo em vista o aproveitamento e, manutenção dos colaboradores, assim, existe na gestão de recursos humanos investigar as problemáticas das instituições, a causa e propor soluções.

No tocante da motivação no capítulo 3, são colocados diversos conhecimentos sobre fatores motivacionais, onde o líder pode influenciar, gerando os estímulos necessários para que o rendimento do colaborador, trabalhando a produtividade da organização.

Além disso, a motivação aliada a fatores como um bom preparo do líder e um relacionamento profissional sadio entre toda a equipe, garante um tempo maior de permanência do colaborador na organização.

Nesse contexto, sobre a qualidade de vida no trabalho, é possível notar que é um fator que sofre com o impacto dos perfis de liderança, podemos concluir que é essencial para o equilíbrio da vida pessoa e profissional. Nessa conjuntura, o trabalho também mostra, detalhadamente, etapas necessárias para elaborar a gestão da qualidade de vida, dentro da organização, falando sobre os objetivos, o reconhecimento dos responsáveis, a questão da motivação e da comunicação.

Sendo assim em seguida sendo abordado sobre os conflitos, o trabalho mostra que pode influenciar no desempenho que a organização tem no mercado, diante disso, é possível perceber a necessidade de solucioná-los. Nessa perspectiva, referente ao clima organizacional, foi sua relevância por gerar benefícios a organização ao mesmo tempo em que um clima organizacional inadequado, causa interferências nos relacionamentos entre os colaboradores, afetam a rotatividade e causam insatisfação.

Por fim, foram colocados dados e discussões sobre diversos elementos abordados teoricamente no trabalho, fazendo as relações com a liderança, satisfação e motivação no trabalho, além de trazer a importância que a implementação do plano de cargos e salários tem na valoração do colaborador,

portanto, deixando de forma cristalina a sua relevância, sendo corroborada pelos resultados discutidos.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, Miguel. **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Uma análise da teoria e suas implicações para a gerência.** Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10114/1198103488.pdf>>

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11^a. ed. São Paulo:Pearson, 2007.

MOREIRA, Cleverson dos Santos. **A MOTIVAÇÃO UTILIZADA COMO FERRAMENTA VISANDO A MELHORIA DA QUALIDADE E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.**Disponível em:<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2733/1/CT_GEOB_XVIII_2013_21.pdf>

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade De Vida No Ambiente Corporativo.** Campinas, SP: IPES Editorial, 2008

MANUEL, Bruno A. Gonçalves.**A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências.** Disponível em:<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf>

MIRANDA, Cely.O **DESAFIO EM MANTER FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS:Os Fatores Motivacionais para o Trabalho.** Disponível em:<<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** São Paulo: FGV, 1980.

Vernon, M. D. **Motivação Humana.** Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969).

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível – Como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto Alegre: Bookman, 2017.

BRUNETTA, N. RIBEIRO, R. **Relações interpessoais: recursos humanos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover.** Novo Hamburgo, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMMS, L. C. LOTZ, E. G. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

GIL, A. C. **Como elabora projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. N. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2018.

BECK, R. **Motivação: Teoria e Princípios**. Jastrebarsko, Naklada Slap. p.21-35, 2003.

BERGAMINI, Cecília. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNING, Camila. **Comportamento organizacional e intra empreendedorismo**. Editora intersaberes. Curitiba. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compactada, 7º ed. São Paulo, Atlas 2001. p. 529.

LUIZ, Alonso Pereira. **A liderança como um fator de diferencial competitivo**. Disponível em:<revista.faculdadeprojecao.edu.br › Projecao1 › article › download>

JORDÃO, Clarissa Menezes. **Quem dá conta?**. RBLA - Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 13-40, 2014.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAWSON, K. **Treinamento e tutoria bem-sucedidos**. 1ª ed. Londres: New Holland. 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora intersaberes, Curitiba. 2012.

MOREIRA, C. M.; et al. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

NORTHOUSE, P. **Liderança**. 1ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2010.

PASSMORE, J., WHITMORE, J., WILSON, C., TULPA, K., ALEXANDER, G., NEENAN, M., SZABO, A., MCDERMOTT, I., GRANT, A., ROSINISKI, P., PENNA, M., COOPER, C., ABBOTT, G., DE JONG, A., HAWKINS, P., BRESSER, F. e EINZIG,

H. **Excelência em Coaching: o Guia da Indústria**. Associação para Treinamento. 2003.

PAULA, Alessandra. De. **Comportamento organizacional e intra empreendedorismo**. Editora Saberes. Curitiba. 2012.

ROSEMBERG, Fúlvia. **Organizações Multilaterais, Estado brasileiro e políticas de educação**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, março 2002, p. 43-63.

ALBUQUERQUE, L. G. D. ; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, Mônica ferraz de. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**, 2006.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**, 2015.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, L. D. O; FILHO, A. A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de Psicologia, Natal, v.6, n.2, p.177-194, jul./dez. 2001.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

CHANDLER, S.; RICHARDSON, S. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional - conceitos e estudos de caso**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLTRE, Sandra Maria; SOUZA, Kamila Alice. **Características de líder ou gestor predominantes no setor de rotinas trabalhistas**, 2016.

Cruz, Daniela Amoroso; Souza, Roseane Valadão de; Oliveira, José Cleverton De. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**, s.d.

DANTAS, Franciny Dias. **Empresa e Colaboradores: O relacionamento necessário**, s.d.

FERREIRA, M. C. **Motivação no Trabalho sem Trabalho de Motivação**. Tribuna da Imprensa, Rio de Janeiro, 23 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258144893.85-arquivo.pdf>>

FIUZA, Gisela Demo. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**, 2010.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
FNQ. **Cultura Organizacional**, 2013.

FREITAS, Kátia Cristina Caron De. **O desafio em manter colaboradores motivados**, 2015.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOES, G. A.; FILHO, J. G. L. **A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**, 2013.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**, 3. ed. rev. atual. e ampl.- Curitiba, Ibpex, 2011.

LOPES, T. V .M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

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

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas – Gestão, comunicação e pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão Alcançar Resultados Humanos**, 2006.

MARINS, L. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. Ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015.**

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro dos; Barbosa, Márcia Cristina; Hayashida, Parreira; Machado, Thaís de Faria. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**, 2012.

OLIVEIRA, R. D. S.; PASSOS, E. S. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**, 2013.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões**, 2010.

PAULA, Vilson Vieira de; Nogueira, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**, 2016.

PIRES; José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**, 2005.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação de riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2009.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa**, 1994.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SANTOS, Daniela Tatiane. **Objetivo da firma e crescimento: um estudo de base tecnológica**, 2007. Disponível em:<<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/882786/1/DanielaTatiane1.pdf>>

SANTOS, Érica Mendes dos; ORDONES, Solange Aparecida Devechi. **A importância da cultura para as organizações**, s.d.

SANTOS, I. D. **Gestor: líder ou gerente?** Cairu em Revista. Jan 2013.

SILVA, André Vasconcelos da; TSUKAHARA, Mariana Pirkel; NUNES, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**, 1ª ed. Brasília, Instituto Walden4, 2017.

SILVA, W. R. D; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**, 2016.

SUZANO, Aline dos Santos; MELLO, Ana Claudia dos Santos. **A integração de colaboradores na empresa, como fator diferencial para a segurança no trabalho**, 2014.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional: uma revisão de literatura**, 2008.

APÊNDICE A

COLETA DE DADOS

1 – Dados pessoais

- Idade

- () 0 a 14 anos
() 15 a 25 anos
() 26 a 36 anos
() 37 a 47 anos
() 48 a 58 anos
() 59 a 69 anos
() acima dos 70 anos

- Gênero

- () Feminino
() Masculino
() Prefiro não declarar

2) Por qual motivo ao início o trabalho?

- a) Necessidades urgentes ou único trabalho que consegui recentemente.
b) Vislumbre de crescimento profissional na empresa.
c) Este é o trabalho que sempre sonhei.
d) Este trabalho é temporário, pretendo tomar outros rumos profissionais em breve.
e) Preciso ter experiência nesta área ou em minha carteira de trabalho.

3) Qual é o maior benefício que a atividade que você exerce lhe traz?

- a) Traz muita influência.
b) Maior status social.
c) Razoável riqueza.
d) Novos conhecimentos.

4) Caso pretenda sair do seu trabalho, indique os motivos aproximados.

- a) Este trabalho não faz aproveitamento de minhas habilidades.
b) Este trabalho possui um plano de carreira que não me agrada, ou não existe.

- c) Este trabalho possui líderes desmotivados e incapazes de gerir os recursos humanos existentes.
- d) Esta empresa não faz remuneração adequada segundo as minhas funções exercidas.

5) Qual é o estilo de liderança praticado na sua empresa?

- a) Democrático
- b) Autoritário
- c) Contingencial (age de forma distinta em cada situação)
- d) Carismático (tenta agradar a todos)
- e) Ausente

6) De que modo o gerenciamento de conflitos é tratado na empresa?

- a) Não existe gerenciamento de conflitos.
- b) O gerenciamento de conflitos existe, porém, é ineficiente.
- c) Não existe política de gerenciamento de conflitos, porém, os líderes sempre estão atentos e interferem construtivamente.
- d) Não existe política de gerenciamento de conflitos, porém, os líderes sempre estão atentos e interferem destrutivamente.
- e) A demissão é o fator de solução única.

7) A empresa possui preocupações sobre a representatividade?

- a) Primeiro os homens, depois as mulheres
- b) Tratamento igualitário.
- c) As mulheres são privilegiadas.
- d) Não existe preocupação sobre representatividade.
- e) A produtividade/competência é o único critério.

8) Das relações humanas no âmbito empresarial indique abaixo.

- a) O respeito e profissionalismo é praticado em totalidade os funcionários.
- b) Os líderes motivam as boas práticas.
- c) Os líderes não se importam com as relações pessoais.
- d) Os líderes fomentam a discórdia entre setores e funcionários.

- e) Existe uma pequena parcela de colaboradores que não praticam boas relações.
- f) Existe boa parte de colaboradores que não praticam boas relações.

9) Sobre motivação e satisfação.

- a) Me sinto motivado e satisfeito com meu trabalho.
- b) O trabalho é motivador, porém, estou insatisfeito por motivos pessoais.
- c) O trabalho é motivador, porém, estou insatisfeito por motivos profissionais (desejo de outra carreira, área, dentre outras)
- d) O trabalho é desmotivador, porém, me sinto satisfeito pois é a profissão/trabalho que sempre desejei e sabia dos desafios.
- e) O trabalho é desmotivador, porém, pretendo implementar ações que possibilitem a mudança de caminhos nas melhorias que acho importantes.

10) Sobre sua atividade (funções exercidas)

- a) Minha atividade é péssima.
- b) Minha atividade é ótima.
- c) Gosto razoavelmente de minhas atividades.
- d) Desgosto razoavelmente de minhas atividades.

11) Sobre sua remuneração.

- a) Minha remuneração é excelente e atende minhas necessidades atuais.
- b) Minha remuneração é excelente para meu cargo, porém, não atende minhas necessidades atuais.
- c) Minha remuneração é excelente para meu cargo, porém, atende parcialmente minhas necessidades atuais.
- d) Minha remuneração é péssima para meu cargo, porém, atende minhas necessidades atuais.
- e) Minha remuneração é péssima e não atende minhas necessidades pessoais.

12) Sobre seu planejamento financeiro pessoal.

- a) Não controlo meus gastos.
- b) Controlo meus gastos.
- c) Controlo parcialmente meus gastos.

13) Sobre os próximos passos.

- a) Pretendo fazer carreira nesta empresa.
- b) Pretendo fazer carreira em outra empresa, porém, afiliada a esta.
- c) Estou em busca de outras oportunidades enquanto estou nesta empresa.
- d) Estou em busca de outras oportunidades em filiais a esta empresa.
- e) Estou em busca de aprender nesta empresa e criar uma.
- f) Não estou preocupado com meus próximos anos.