

# Gestão Empresarial

estudos de casos aplicados

**Alessandra Aparecida Berton Rodrigues**  
**Angela Ferreira Pires Trindade**  
**Elaine Cristina Gonçalves Marcon**  
**Gladis Guiomar Zago**  
**Kristian Rodrigo Pscheidt**  
**(organizadores)**



Faculdade CNEC  
Campo Largo

volume I



**Alessandra Aparecida Berton Rodrigues**  
**Ângela Ferreira Pires Trindade**  
**Elaine Cristina Gonçalves Marcon**  
**Gladis Guiomar Zago**  
**Kristian Rodrigo Pscheidt**  
(organizadores)

**Gestão empresarial: estudos de casos aplicados**

**Volume I**

**Campo Largo/PR**  
**Colégio Cenecista Presidente Kenedy**  
**2017**

Copyright © Faculdade CNEC Campo Largo  
Os textos apresentados não representam a opinião desta instituição,  
sendo de integral responsabilidade de seus autores.

Título:

Gestão Empresarial: estudos de casos aplicados

Arte da capa: Fabiano Pucci do Nascimento  
Esta obra foi elaborada e revisada pelos organizadores  
em edição digital (e-book) no formato PDF.

ISBN: 978-85-92553-04-3

Volume I

Data de edição: setembro 2017  
Cidade de Campo Largo – Paraná

G393g

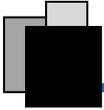
Gestão Empresarial: estudos de casos aplicados / Alessandra Aparecida Berton Rodrigues; Ângela Ferreira Pires Trindade; Elaine Cristina Gonçalves Marcon; Gladis Guiomar Zago; Kristian Rodrigo Pscheidt (orgs.). Campo Largo, PR: Faculdade CNEC Campo Largo, 2017.  
140p.

Conteúdo: Edição em versão digital

1. Gestão 2. Administração 3. Liderança 4. Custos 5. Desempenho  
I. Título

CDD-658.408

Mariles Galkowski – Bibliotecária – CRB/9-PR-735



## SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<i>Por Diego M. Coraiola</i>	

<b>PREFÁCIO .....</b>	<b>03</b>
<i>Por Marilei Andrade Skrzypietz Bülow</i>	

---

<b>01. GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA:</b>	
<b>A importância do <i>feedback</i> .....</b>	<b>05</b>
<i>Por Francieli Vieira e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues</i>	

<b>02. GESTÃO DE CUSTOS NA EMPRESA BETA:</b>	
<b>O impacto na administração da organização .....</b>	<b>22</b>
<i>Por Daiane Pereira Dias e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues</i>	

<b>03. PROGRAMA DE TREINAMENTO:</b>	
<b>Prospecto para implementação na empresa Alfa .....</b>	<b>48</b>
<i>Por Emília Domingos Bueno da Silva e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues</i>	

<b>04. LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL:</b>	
<b>Estudo de caso da ICP de Campo Largo .....</b>	<b>70</b>
<i>Por Jocélio Luiz Vieira e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues</i>	

## **05. O PAPEL DO LÍDER NA EMPRESA:**

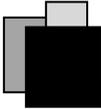
### **Motivação e organização empresarial ..... 108**

*Por Simone Andréia Surek e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues*

## **06. O LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS:**

### **A importância do gestor eficaz ..... 122**

*Por Virgínia Maria Chemin Braz Pollheim e Alessandra Aparecida Berton Rodrigues*



## APRESENTAÇÃO

---

Com imenso prazer apresento este segundo volume de estudos de caso em administração. Fico muito contente em saber que uma pequena iniciativa desenvolvida há alguns anos atrás foi finalmente concretizada e principia por se consolidar na forma de uma segunda edição de casos produzidos pelos alunos e professores do curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo.

Não tenho dúvidas que esta iniciativa seja das mais produtivas tanto em termos pedagógicos quanto profissionais. Esta prática vai além da tradicional apresentação e solução de casos em sala de aula e coloca o aluno na posição de pesquisador. Isso possibilita que o aluno não somente receba o conhecimento pronto e estruturado, mas contribui para que aprenda a inquirir a realidade corporativa com base no conhecimento aprendido na escola e a partir disso busque construir respostas mais adequadas às situações com que se defronta. Além disso, esta prática também oferece a oportunidade para que ele compreenda as variadas formas como a realidade pode ser percebida e compreendida e a partir disso avalie a maneira mais adequada de atuar tanto em situações conhecidas como em tempos de incerteza.

O conjunto de seis trabalhos que se seguem enquadram-se, com uma única exceção, na área de Gestão de Pessoas. Salvo um trabalho dedicado à análise da gestão de custos de produção, os demais confrontam questões tradicionais envolvendo liderança, treinamento e gestão de desempenho. Dentre os trabalhos, três consistem efetivamente em estudos de caso e agregam algum conhecimento oriundo da realidade empírica à revisão de literatura. Os demais são explorações singelas sintetizam algumas questões

relevantes dentro das temáticas a que se dedicaram. Em ambos os casos, no entanto, tratam-se das primeiras aventuras de pesquisa dos alunos na selva do conhecimento organizacional.

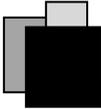
Apresentados os principais tópicos, deixo os meus mais sinceros parabéns aos alunos da Faculdade pela dedicação e à Prof<sup>a</sup>. Alessandra pela orientação na produção dos casos e desejo que em breve possam estar publicando a quinta, a décima e muitas outras edições de casos de negócios Campolarguenses.

Muito sucesso!

Campo Largo/PR, 08 de agosto de 2017.

**Diego M. Coraiola**

*University of Alberta, Augustana Campus*



## PREFÁCIO

---

Apresentar um livro com resultados dos trabalhos realizados por professores e alunos do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo é muito gratificante, pois reflete o empenho deste grupo que eleva as discussões de sala de aula para um patamar de publicações.

Os trabalhos foram desenvolvidos durante as atividades da disciplina de Estágio Supervisionado como uma ideia de superar apenas a entrega de relatórios e comprovação de carga horária, propondo reflexão e análise dos temas acompanhados na prática profissional.

Este é o segundo livro lançado nestas características de transformação de do dia a dia de estágio, em artigo científico e apresenta como foco, os Estudos de Caso em Administração.

Os artigos selecionados para publicação buscam abordar, de forma teórica, aspectos observados nas empresas durante a realização da prática. Serão apresentados artigos que tratam: da análise do papel do líder na gestão de conflito; do papel do líder em relação à motivação na organização; da influência e as competências do líder nas organizações; da elaboração do programa de treinamento nas empresas; da gestão de custos e seu impacto na administração da organização; e da gestão de desempenho por competências.

## Prefácio

Entendendo a relevância dos assuntos levantados é importante a continuação das atividades desenvolvidas, proporcionando melhor participação de discentes e docentes, que juntos aprofundam de forma acadêmica os assuntos observados.

Campo Largo/PR, 11 de setembro de 2017.

**Marilei Andrade Skrzypietz Bülow**

*Mestre em Educação pela PUC Paraná (2006), MBA em Gestão Educacional pela CNEC (2014) graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (1994). Atua na coordenação pedagógica e na coordenação do Curso de Pedagogia na Faculdade CNEC Campo Largo.*

# GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: A importância do *feedback*

1

*Francieli Vieira*<sup>1</sup>

*Alessandra Aparecida Berton Rodrigues*<sup>2</sup>

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento as necessidades e as expectativas das empresas e pessoas. Com isso, as empresas tiveram que melhorar o sistema de gestão de desempenho focando nas competências de seus colaboradores. A competência é o termo utilizado para qualificar pessoas a realizarem suas atividades de forma eficaz. O modelo de gestão de desempenho baseada em competências visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo. Este artigo tem como objeto de investigação a gestão de desempenho baseada em competências dando ênfase na importância do feedback. O estudo justifica-se em decorrência da importância de avaliar e identificar as competências dos funcionários emitindo feedback para melhorá-las e aprimorá-las, auxiliando no desenvolvimento de suas funções e contribuindo para alavancar o resultado da empresa junto ao seu crescimento profissional e pessoal. O problema que orienta a reflexão procura responder a seguinte pergunta: Como a gestão de desempenho baseada em competências influencia o crescimento profissional e pessoal do funcionário por meio do feedback?

---

<sup>1</sup> Graduada em Farmácia pela Uningá, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas e Liderança pela CNEC. Bancária na empresa Banco do Brasil SA, e-mail: framvieira87@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná, Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Marketing e em Metodologia do Ensino Superior pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impôs, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade, à produtividade e à superação da satisfação dos clientes, internos e externos (PONTES, 2010).

De forma geral, Pontes (2010) afirma que as organizações foram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado, incorporando conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processo de trabalho, usando sistemas de informação para melhorar a eficiência e propondo economia de escala; o indivíduo era visto como custo de produção. Posteriormente, as organizações ficaram mais horizontais, as unidades passaram a funcionar como centro de negócios orientados para a realização, gerando flexibilidade. Passaram a incorporar ou rever processos, usaram a tecnologia da informação como força de transformação e adotaram o censo de responsabilidade. As pessoas passaram a ser vistas por suas competências e pelo resultado que adicionam e consideradas como os mais valiosos recursos. A área de recursos humanos assumiu um papel importante nesse contexto e tornou-se fator estratégico nas organizações.

Com essas mudanças as empresas tiveram que melhorar o sistema de gestão de desempenho focando nas competências de seus colaboradores devido às novas exigências. A competência é o termo utilizado para qualificar pessoas a realizarem suas atividades de forma eficaz. Já o modelo de gestão de desempenho baseada em competências visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo.

Diante do exposto, muitas empresas vêm adotando um sistema de avaliação de desempenho baseada em competências,

com objetivo de proporcionar o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores alinhando suas estratégias e culturas corporativas como diferencial competitivo no mercado.

O problema que orienta esta pesquisa é identificar como a gestão de desempenho baseada em competências influencia o crescimento profissional e pessoal do funcionário por meio do feedback. O objetivo geral deste trabalho é discutir sobre a gestão de desempenho baseada em competências dando enfoque na importância do feedback. Os objetivos específicos visam apresentar e caracterizar os principais conceitos sobre a gestão de desempenho baseada em competências, bem como destacar as dificuldades, facilidades e importância na emissão e compreensão do feedback. Este estudo se justifica em decorrência da importância de avaliar e identificar as competências dos funcionários emitindo feedback para melhorá-las e aprimorá-las, auxiliando no desenvolvimento de suas funções e contribuindo para alavancar o resultado da empresa junto ao seu crescimento profissional e pessoal de cada um.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: inicialmente é feita uma revisão da literatura, onde serão descritos alguns conceitos sobre gestão de pessoas, gestão de desempenho e feedback. Ao final, são apresentadas as conclusões obtidas e algumas recomendações sobre a gestão de desempenho baseada em competências e a importância de um feedback bem emitido.

## **1 GESTÃO DE PESSOAS**

Pontes (2010) afirma que, com a globalização da economia, as organizações foram obrigadas a passar por novos desenhos de forma cada vez mais rápida para sobreviverem ao mercado fortemente competitivo. Estratégias tiveram de ser reinventadas e o

conhecimento passou a ser uma variável importante nas organizações, com isso, a necessidade sobre as pessoas se modificaram e dessa forma, o talento passou a ser um diferencial competitivo.

Assim, a área de recursos humanos passou a fazer parte desse processo, assumindo papel de maior amplitude, tornando-se estratégica nas organizações, porque sem as pessoas com talento, a tecnologia por mais inovadora, simplesmente não funciona, pois as pessoas passaram a ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Neste contexto, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização porque se, bem-sucedidas devem tratar seus funcionários como parceiros de negócios e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2008).

Diante destas mudanças o modelo de gestão de pessoas se alterou. Para ser melhor compreendido, Chiavenato (2008, p. 9) define que:

Gestão de pessoas (GP) é o conjunto integrado de atividades, de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade a organização.

Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

De acordo com Chiavenato (2008) a gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais. As pessoas vistas realmente como seres humanos, dotados de personalidade própria, detentores de conhecimentos e não como meros recursos das organizações. Pessoas vistas como ativadores de recursos organizacionais, como elementos impulsionadores dando mais competitividade a organização. Pessoas percebidas como parceiros da organização, capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimento em esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento na expectativa de retorno desse investimento por meio de salários, crescimento profissional e pessoal, satisfação e carreira. Também devem ser vistas como talentos fornecedores de competências, que são essenciais ao sucesso da organização. Por fim, as pessoas vistas como capital humano da organização, como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio.

A expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, aparecia com um sentido diferente do atual. Anteriormente, demonstrava uma pessoa capaz de desempenhar uma determinada função, hoje o foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas. (LANA; FERREIRA, 2007)

Competência também diz respeito ao termo utilizado para qualificar pessoas aptas a realizarem, no presente, suas atividades com perfeição, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Neste sentido, o conceito apresentado trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos

intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente.

A definição expressa que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo (FLEURY; FLEURY, 2002).

Leme (2012) também conceitua competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e relaciona-se com seu desempenho, podendo ser medido por padrões preestabelecidos e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. A partir dessa definição, o quadro 1 demonstra as três dimensões da competência, que formam o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

<b>CONHECIMENTOS (Saber)</b>	<b>HABILIDADES (Saber Fazer)</b>	<b>ATITUDES (Saber ser)</b>
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações.	Experiências, capacidades do indivíduo.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas

Quadro 1 – As três dimensões da competência.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de [Ruzzarin et al.](#) (2002, p.26).

Leme (2012) destaca que muitos autores separam de forma didática o CHA em dois grupos: Competências Técnicas e Competências Comportamentais. As competências técnicas referem-se a tudo que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel e são expressas pelo “C” e pelo “H” do CHA, o saber e o saber fazer. Já as competências comportamentais estão relacionadas com o diferencial competitivo de cada profissional e

têm impacto em seus resultados, são expressas pelo “A” do CHA, o querer fazer.

Em complemento, a competência essencial de uma empresa de acordo com Ubeda e Santos (2002) é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades e competências individuais nos processos decisórios da organização. Estabelece uma fonte de vantagem competitiva junto ao mercado, pois deve ser única e não ser facilmente reproduzida pela concorrência.

Assim, a construção do futuro da empresa fundamenta-se na competência essencial, com o propósito de que sua estratégia organizacional possa reinventar seu mercado, criando e dominando as oportunidades que aparecerão. Um modelo composto de recursos humanos com a estratégia de negócios emprega competências individuais como referência para outras funções e instrumentos de gestão de recursos humanos, indicando estratégias e mecanismos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e recompensa.

Na sequência, o tema tratado será a gestão de desempenho, onde algumas definições serão abordadas, seus principais objetivos e sua importância para as organizações.

## **2 GESTÃO DE DESEMPENHO**

A gestão do desempenho surgiu como o objetivo de comparar os resultados alcançados com os esperados, objetivando a melhoria de pessoas e processos.

A identificação da competência organizacional oferece ótimos subsídios para definição das estratégias e das potencialidades da empresa. Ao mesmo tempo possibilita uma gestão de pessoas mais eficientes e coerentes baseada na obtenção dos resultados.

Dutra (2004) afirma que devido à contínua melhoria que os profissionais são submetidos é que se desenvolveu o modelo de gestão de pessoas baseada em competências. Nele, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização.

Ubeda e Santos (2002), destacam que os principais objetivos da gestão de desempenho baseada em competências são:

<b>Objetivos da Gestão de Desempenho</b>	
1	Estabelecer decisões gerenciais sobre a necessidade de se conceder recursos e meios para a realização do trabalho e treinamentos para os empregados.
2	Arquitetar as atividades dos empregados e apontar as condições de trabalho que motivam seu desempenho.
3	Conduzir as políticas e diretrizes de recursos humanos das empresas.
4	Reconhecer através de premiações ou promover e até advertir ou demitir empregados.

Quadro 2 – Os objetivos da gestão de desempenho baseada em competências.

Já Pontes (2010) afirma que os principais objetivos da gestão de desempenho baseada em competências são:

<b>Objetivos da Gestão de Desempenho</b>	
1	Tornar dinâmico o planejamento da empresa.
2	Conseguir melhorias na empresa voltadas a produtividade, qualidade e satisfação do cliente.
3	Melhorar as competências das pessoas e empresa.
4	Desenvolver pessoas.
5	Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização.
6	Obter o comprometimento dos envolvidos no processo.
7	Melhorar a comunicação em todos os níveis hierárquicos,

	propiciando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas.
<b>8</b>	Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias.
<b>9</b>	Gerar informações.
<b>10</b>	Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial.
<b>11</b>	Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho.
<b>12</b>	Servir como instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados.
<b>13</b>	Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
<b>14</b>	Identificar e desenvolver talentos.

Quadro 3 – Os objetivos da gestão de desempenho baseada em competências.

A gestão de pessoas por competências visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo. Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade (DUTRA, 2004).

Ubeda e Santos (2002) afirmam que quando a gestão de desempenho está integrada com a estratégia da empresa. É possível verificar a relação entre a identificação de competências pessoais e as principais subdivisões de recursos humanos:

- a) Recrutamento e seleção: A partir das competências individuais necessárias a cada cargo identificadas pela avaliação de desempenho, sabem-se quais requisitos para recrutar, e onde recrutar, internamente ou externamente.
- b) Treinamento e desenvolvimento: O feedback dos resultados e dados da avaliação de desempenho podem apontar quais as

habilidades e conhecimentos necessários às diversas atividades desenvolvidas, e quais as necessidades de treinamento para a melhoria dos processos de trabalho.

c) Gestão de carreira, recompensas e remuneração: Ao avaliar um desempenho compatível com o esperado, é de se esperar uma recompensa. Estas recompensas muitas vezes, são embasadas pelos resultados e metas obtidas e atingidas, pelo conhecimento adquirido ou pelo comportamento relacionado com a cultura organizacional. Quando a empresa prefere o recrutamento interno, ela já está privilegiando sua gestão de carreira, dando oportunidade para o empregado ser reconhecido pelo seu bom desempenho. Geralmente, as empresas adotam um sistema de recompensas baseado na remuneração por resultados, distribuindo lucros ou até possibilitando participação acionária.

Silverstain (2011) define a gestão de desempenho como um processo orientado para avaliar e ajudar aos funcionários, onde os gestores ajudam a desenvolver as habilidades dos integrantes de sua equipe e a mantê-los motivados.

Percebe-se então que, ela influi diretamente sobre questões estratégicas da empresa como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreiras e recompensas e remuneração. Por isto, toda a empresa que busca a competitividade e a permanência no mercado tem se importado com a gestão de desempenho de competências, como função estratégica, uma vez que esta permite a reciclagem de seus processos, atividades e procedimentos pessoais. (UBEDA; SANTOS, 2002).

É importante salientar que, a gestão de desempenho preocupa-se em cumprir um ciclo que diz respeito a identificar o que é esperado do empregado, determinar como o produto deve ser apresentado e, o feedback do processo (UBEDA; SANTOS, 2002).

### **3 FEEDBACK**

O feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de diversas informações para o ajuste de desempenho, performance de uma pessoa e também elogio a um trabalho bem desenvolvido e executado.

Uma avaliação de gestão de desempenho geralmente culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. Essas entrevistas podem ser incômodas, pois poucas pessoas gostam de receber ou dar feedback do que precisa ser melhorado (DESSLER, 2003).

Neste processo, o feedback, tanto formal, como é o caso de uma entrevista para discussão de desempenho, como o informal, no dia a dia, tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro e para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do funcionário. Sendo assim, não é um ajuste de conta, mas uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário (PONTES, 2010).

Pontes (2010, p. 187) define feedback como sendo a:

Comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda na mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos. O feedback deve fornecer a informação de forma clara sobre o desempenho do indivíduo ou de uma equipe de trabalho.

A preparação adequada para a entrevista de avaliação deve seguir três passos: Primeiro avisar ao avaliado da data com pelo

menos uma semana de antecedência para que ele tenha tempo de revisar seu trabalho, sua descrição de cargos, formular perguntas e trazer algumas dúvidas. Na sequência o avaliador deve estudar a descrição dos planos de cargos e comparar o desempenho do avaliado com os padrões pré-estabelecidos. Após, deve-se fazer a escolha de um local adequado, privado, que não haja interrupções com tempo suficiente para a entrevista transcorrer (DESSLER, 2003).

As sessões de feedback devem oferecer ao funcionário informações que em outros momentos poderiam passar despercebidas, favorecendo as condições para que estes melhorem a auto percepção, conscientizando-se de suas falhas e das necessidades de melhora.

Sendo assim, deve ser utilizado como um incentivo para buscar o autoconhecimento e os aprimoramentos pessoais e técnicos, atuando como um meio de melhoria contínua do desempenho profissional. Além do que, se bem conduzido, pode melhorar o comportamento do funcionário, proporcionado a organização rendimentos melhores, tanto financeiros quanto na eficiência operacional em relação a tempo de desenvolvimentos de tarefas (JARDEWESKI, 2014).

Jardeweski (2014) ainda relata que, as técnicas de feedback são diversas, mas o que deve ser sempre lembrado é que essa atividade não objetiva simplesmente criticar, mas tem um caráter de observação construtiva e positiva, na qual se comunicam ao indivíduo não apenas os detalhes que precisam ser melhorados sobre seu desempenho, como também os aspectos positivos de seu trabalho.

O processo de comunicação é a essência da gestão de desempenho por competências. Além de atender um aspecto psicológico, pois todos querem saber como estão indo, é o fascínio

que o ser humano tem em conhecer a opinião alheia, saber se o esforço no desempenho da função esta caminhando na direção dos objetivos da empresa.

Nesse contexto, tal ferramenta orienta o desempenho dos funcionários nessa direção. Quando claro e com franqueza, vai permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e equipe de trabalho e ajudar a criar um clima positivo no ambiente. Quando os resultados não são satisfatórios, o feedback se efetuado no sentido de orientação, irá contribuir com a melhoria desse desempenho.

E quando os resultados são positivos, ele irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo. Entender como as pessoas são diferentes e reconhecer essa diversidade é importante na condução da avaliação de desempenho (PONTES, 2010).

Os principais objetivos do feedback no processo de gestão de desempenho por competências de acordo com Pontes (2010), devem ser o de abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, por meio da construção de relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre trabalho; também fornecer ao funcionário condições para melhoria de seu desempenho no trabalho; além de dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional; também deve permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao líder aconselhá-lo para melhoria de sua atuação profissional, se detectado desvios; deve permitir ao funcionário discutir com seu líder formas de melhor utilizar seu potencial, propiciando o desenvolvimento profissional; e também reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

Pontes (2010) ainda complementa o parágrafo anterior afirmando que o feedback muitas vezes não alcança os objetivos e

resultados esperados, porque quem os fornece pode estar fazendo julgamento de valor ou sendo imparcial. E também, se na relação entre as pessoas não existe maturidade, respeito e confiança, dificilmente o feedback irá alcançar esses objetivos. A confiança exige das pessoas integridade e consistência em suas ações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de um mercado globalizado e competitivo a forma de gerir e avaliar o desempenho dos colaboradores das organizações teve que se alterar. As organizações passaram a ver as pessoas como valiosos recursos, que se bem moldados geram resultados fabulosos de acordo com as competências e conhecimentos que cada qual possui. Com isso, a área de recursos humanos deve desempenhar um papel mais estratégico e focado nas pessoas, pois são elas que geram os resultados e lucros.

Através de esse novo olhar, surgiu um sistema para melhor avaliar os funcionários e conseguir extrair o máximo de desempenho deles “a gestão de desempenho por competência”. Esse modelo de gestão objetiva proporcionar a qualificação das pessoas, reconhecendo, formando e ampliando seus conhecimentos, habilidades e atitudes de forma que agrega valor a organização e aos próprios envolvidos. Diversas organizações vêm adotando esse sistema de avaliação, pois ele proporciona o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores alinhando suas estratégias e culturas corporativas como diferencial competitivo no mercado.

A gestão de desempenho por competências sempre é finalizada com uma entrevista de avaliação, na qual o avaliador emitirá feedback do desempenho do avaliado. As principais dificuldades e erros na hora do feedback estão relacionados a falta

de preparo e argumentos do avaliador, sua imparcialidade e falta de confiança entre as partes. Já as principais facilidades e acertos são emitir feedback embasados em fatos e dados concretos, ser claro, franco e ter boa comunicação. Agindo dessa forma, sempre a organização terá um clima positivo no ambiente.

O feedback é considerado como uma excelente ferramenta de aprendizado e aprimoramento no trabalho, pois, por meio dele, pode-se buscar a perfeição e descobrir um caminho melhor para seguir. É uma atitude que demonstra consideração e respeito pelo ser humano por minimizar incertezas e ansiedades, quando recebido, compreendido e posto em prática.

O feedback é de fundamental importância como processo orientador, pois estimula as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho estimulando mudanças se necessárias e melhorando o desempenho de suas atividades, gerando mais resultados para a organização.

Portanto, algumas vezes, pode não ser bem compreendido e, assim, causar um resultado oposto ao pretendido, por falta de uma interpretação correta do receptor e acabar gerando efeito contrário ao pretendido. Por isso, o processo de comunicação, é fundamental para que o avaliador seja compreendido corretamente. É preciso existir uma relação de confiança e segurança para que haja êxito no seu recebimento, pois, normalmente, o feedback é visto como uma relação negativa e não de forma construtiva, como deveria ser, para melhoraria desse aspecto negativo um bom avaliador ajudaria muito a contornar esse problema.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea, v.1, jan.-mar. 2000.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Construindo o Conceito de Competências*. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, p.183-196, 2002.

JARDEWESKI, C. J. F. *Técnicas e métodos de avaliação de desempenho*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LANA, M. S., FERREIRA, V. C. P. *Gestão por Competências: Impactos na gestão de pessoas*. Estação Científica. Juiz de Fora, MG, n. 4, abr./mai. 2007.

LEME, R. *Avaliação de Desempenho com foco em Competência: A base para remuneração por competências*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes*. 11 ed. São Paulo: LTr, 2010.

RUZZARIN, R. et al. *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, p. 26, 2002.

SANTOS, F. C. A. *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVERSTEIN, B. *Avaliação de Desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir*. 1 ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011.

UBEDA, C., L.; SANTOS, F. C. A. *Gestão de Desempenho por Competências como Elemento Viabilizador das Estratégias de Recursos Humanos e de Produção*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, Curitiba, 2002.

## GESTÃO DE CUSTOS NA EMPRESA BETA: O impacto na administração da organização

*Daiane Pereira Dias<sup>1</sup>*

*Alessandra Aparecida Berton Rodrigues<sup>2</sup>*

O presente trabalho objetiva analisar a gestão de custos da empresa Beta e seu impacto na administração da organização. Primeiramente faz-se uma breve conceituação de despesas, custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis evidenciando as características específicas de cada um além da importância deles na gestão dos custos de uma organização. Em seguida o texto analisa as características de três métodos de custeios, o custeio por absorção, custeio variável e o custeio baseado em atividade, também conhecido como custeio ABC, diferenciando cada um. Após, a pesquisa relata uma breve história da empresa, e como ela se encontra nos dias atuais, identifica quais são os custos da empresa e quais destes ela controla. Por fim, o trabalho faz sugestões para que se adote um dos métodos de custeio, o que melhor satisfaça as necessidades da empresa, além de elencar algumas melhorias na administração da organização com o uso do mesmo.

Nesse mercado altamente competitivo, em que os clientes querem qualidade e preço acessível, é indispensável para qualquer organização ter uma gestão de custos altamente eficaz, de maneira em que as informações recebidas e registradas possam dar parâmetros para tomada de decisão como: preço de venda, análise

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade CNEC Campo Largo.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo, bem como na coordenação dos cursos de Pós-graduação na área de Gestão da Faculdade CNEC Campo Largo.

de custos relacionados as atividades, que matéria-prima comprar, mão de obra a ser utilizada, prazo de fabricação, entrega entre outras diversas informações essencial para um bom desempenho da organização e sua permanência no mercado.

Atualmente, são muitos os desafios de quem pretende administrar uma empresa, pois os gestores necessitam de uma visão holística do processo de tomada de decisão. “A gestão de custos é indispensável por tratar-se de uma ferramenta que possibilita, principalmente a partir da contabilidade de custos, o planejamento e o controle da área de produção a partir da adoção de um método de custeio confiável” (MACHADO et al, 2015, p. 47).

Assim, diante de tais aspectos a escolha do tema desta pesquisa refere-se em analisar a gestão dos custos da empresa Beta e seu impacto na administração da organização.

Nesse sentido o trabalho busca resolver ao seguinte problema de pesquisa: De que maneira a gestão de custos na empresa Beta impacta na administração da Organização?

A gestão de custos é uma atividade de extrema importância para a organização como um todo, pois a partir das informações geradas os gestores podem tomar as melhores decisões para que o objetivo maior da empresa seja alcançado, ou seja, a obtenção do lucro em suas negociações.

Deste modo, o objetivo geral apresentado no trabalho busca analisar como a gestão dos custos da empresa Beta impacta na administração da organização, nos quais os objetivos específicos estão alocados da seguinte maneira: I) Determinar quais são os custos de produção da organização; II) Identificar quais custos de produção sofrem controle; III) Identificar qual o é o melhor método de custeio a ser utilizado na organização; IV) Relacionar possíveis benefícios da gestão dos custos para administração da organização

A presente pesquisa justifica-se como forma de aumentar as preocupações no âmbito social sobre o controle dos custos das organizações e sua gestão. Pois é através dessa atividade que os administradores também podem tomar decisões para suas empresas. A falta de uma gestão de custo eficaz pode tornar as negociações inviáveis, principalmente na hora de elaborar um orçamento, afinal, se a empresa não tem esse controle dos custos, e não pratica nenhum método de custeio, provavelmente não saberá o custo de cada operação, não terá certeza que preço cobrar, até que ponto poderá oferecer desconto, quando investir, quanto irá gastar com matéria-prima e mão de obra entre outras informações de suma importância para sua sobrevivência no mercado.

No que concerne ao nível acadêmico, a relevância da pesquisa se dá pelos crescentes estudos realizados sobre a gestão dos custos e sua relação com a administração na academia, um tema atual e que ainda precisa ser levado a sério pelos futuros gestores acadêmicos, pois não se trata somente de números, mas o que esses representam na hora da tomada de decisão. Os resultados que forem obtidos com a presente pesquisa, poderão auxiliar as reflexões entre pesquisadores do ramo de contabilidade e administração de modo a produzir a ampliação do conhecimento, e aspectos que possam contribuir tanto para instituições de ensino superior, como para os administradores e gestores que já estão atuando nas corporações. Além de instigar possíveis novas pesquisas sobre o assunto.

O interesse pelo tema surgir devido a uma necessidade profissional, pois a empresa em que trabalho, não leva tão a sério esse controle dos custos de produção e dessa maneira não sabem o quanto lucram em cada atividade, não sabem diferenciar quais são seus custos fixos e variáveis, diretos e indireto, o que acaba

prejudicando as informações no fechamento de cada obra entregue. Sendo assim essa pesquisa poderá auxiliá-los, e dar uma visão geral dos custos de uma pequena empresa e os métodos de custeio que podem ser aplicados, para ter um maior controle sobre os custos gerados em cada atividade e uma melhor tomada de decisão.

## **1 CONTABILIDADE DE CUSTOS E SUAS TERMINOLOGIAS**

Seja pela grande competitividade, pelas exigências do governo, seja pela pressão dos clientes ou pelas mudanças na economia de uma forma geral, as empresas precisam ter em seus relatórios a gestão dos custos diretos e indiretos fixos e variáveis de produção, saber o quanto gastam por atividades para produzir seus bens e serviços, saber o quanto de recursos consomem, somente desta maneira as organizações poderão ofertar um preço justo, alinhado com suas estratégias organizacionais (COUTINHO, 1998).

A partir da Revolução Industrial as empresas passaram a comprar matéria prima e transformar em novos produtos, tal ato era resultado dos esforços de produção e da junção de diversos materiais, que ficou conhecido como custos de produção ou fabricação (BRUNI; 2008). A partir de então a contabilidade de custos e o seu controle teve papel fundamental no desempenho da organização.

A contabilidade de custo pode ser definida de acordo com Leone (2000, p. 15) como:

O conjunto de princípios e normas que permitem o registro e o controle de todo o movimento do processo produtivo e a agregação de todos os elementos que formam o valor pelo qual deve ser refletido na posição os produtos e a produção em processo.

Na visão de Bruni (2008) a contabilidade de custos tem três funções básicas:

- I. Determinação do Lucro: Através dos dados registrados da contabilidade, os valores tendem a se tornar uteis para a alta administração;
- II. Controle das Operações: Saber como está o estoque, ter padrões em orçamentos, verificar o que está sendo realizado com o que foi planejado;
- III. Tomada de decisões: Envolve todas as informações de produção, sendo: o que produzir, quanto, e como fabricar; preço de venda entre outras informações.

Um dos principais objetivos da contabilidade de custo através dos dados obtidos é poder auxiliar no controle e a tomada de decisão (MARTINS,2010), para que esse controle seja eficaz é necessário saber classificar os diferentes tipos de custos, diferenciá-los de despesas de acordo com suas atividades. Dessa maneira a tomada de decisão poderá ser facilitada em momentos em que for necessário.

Na contabilidade de custos algumas palavras são de grande importância para o entendimento da gestão dos custos.

**Os custos:** são os gastos relacionados ao produto ou serviço utilizados para a produção ou execução deles, ou seja, são os gastos associados aos produtos que a empresa produz, ou serviço que realiza. Como exemplo pode-se citar os gastos com matéria-prima, mãos de obra, aluguel da parte fabril, material de embalagem entre outros (BRUNI, 2008). Para o autor Megliorini (2007, p. 1) os custos das organizações “resultam da combinação de diversos fatores, entre os quais: a capacitação tecnológica e

produtiva relativa a processos, produtos e gestão; o nível de atualização da estrutura operacional e gerencial; e qualificação de mão-de-obra”.

Os custos podem ser classificados de acordo com sua aplicabilidade, que diz respeito a forma de relacionar os custos com os produtos fabricados no qual os custos são divididos em diretos e indiretos e de transformação (BRUNI, 2008), o trabalho abordará somente os dois primeiros.

**Os custos diretos:** são representados pelos gastos diretamente relacionados com o produto fabricado, que são mensurados de maneira objetiva, ou seja, “são todos os custos que conseguem identificar com as obras de modo mais econômico e lógico” (LEONE, 2000, p. 59), não precisando de nenhuma forma de rateio para alocar o custo ao produto. Exemplo: Custo com madeira para produzir porta, o custo está diretamente relacionado ao produto.

**Os custos indiretos:** são representados por todos os outros custos que necessitam de alguma forma de rateio para alocar ao produto, isto é, dependem de parâmetros, aproximações para serem atribuídos ao produto fabricado. Exemplo: custo com aluguel da fábrica (BRUNI, 2008; LEONE, 2000).

Essa classificação de custos diretos e indiretos tem a finalidade de fornecer informações mais reais dos custos totais de um determinado produto, ou serviço sendo necessário para a elaboração de preço de venda, definição de rentabilidade entre outras (LEONE, 2000).

Mas os custos também podem ser classificados quanto ao comportamento em relação ao volume, avalia os custos totais e unitários em relação as diferentes quantidades de produção, podendo ser classificado de acordo com sua variabilidade em

custos fixos e variáveis, semifixos e semivariáveis, o estudo abordará somente os dois primeiros (BRUNI, 2008).

**Os custos fixos:** são representados por gasto que independem da quantidade produzida em um determinado mês, ele é estável (MARTINS, 2010). O autor Bruni (2008) tem mesma visão ao relatar que os custos fixos em um determinado tempo e em uma certa capacidade instalada, não variam. O seu valor irá existir, se tiver ou não produção, se a quantidade aumentar ou diminuir o custo se manterá o mesmo. Exemplo: gastos com depreciação de máquinas e equipamentos.

**Os custos variáveis:** são definidos como gastos que se alteram com a quantidade produzida em um determinado período, “seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis” (BRUNI, 2008, p. 30). Exemplo: matéria prima e embalagens.

É importante lembrar que os custos fixos e variáveis podem variar de empresa para empresa, tudo irá depender da sua atividade, e podem deixar de ser fixos ou variáveis em um determinado período por alguma mudança ocorrida, como exemplo pode-se citar o aluguel da fábrica, é um custo indireto fixo, porém ele mudará uma vez ao ano devido ao reajuste (BRUNI, 2008; LEONE, 2000).

Após classificar os custos mais relevantes, é importante que se tenha em mente uma distinção entre custos e despesas, pois sua classificação facilitará na elaboração de orçamentos, na criação do preço de venda, ou serviço, além de auxiliar na tomada de decisões nas negociações com fornecedores e clientes, e dentro do processo produtivo, sem contar que, ao misturar valores de despesas com custos, modificará a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), fornecendo informações erradas sobre seu lucro ou prejuízo.

As despesas: são os gastos não identificados no decorrer da produção de um bem ou serviço, mas serão alocados posteriormente na DRE, ou seja, são gastos consumidos de maneira direta ou indireta para que se obtenha receita (MACHADO et al, 2015; LEONE 2000).

É importante ressaltar de acordo com Bruni (2008, p.25) que:

os custos estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços. Diz-se que os custos vão para as prateleiras: enquanto os produtos ficam estocados, os custos são ativados, destacados na conta Estoques do Balanço Patrimonial, e não na Demonstração de Resultado[...].

Despesas estão associados a gastos administrativos e/ou vendas e incidência de juros[...]. Possuem natureza não fabril, integrando a Demonstração do Resultado do período em que incorrem. Diz-se que as despesas estão associadas ao momento de seu consumo ou ocorrência. São, portanto, temporais.

Na visão de Megliorini (2007), o conhecimento dos custos de uma empresa seja ela de qualquer porte, independentemente do tipo, comércio, indústria, ou serviço, é requisito vital para o funcionamento dela.

Sem contar que organizações necessitam não somente conhecer, mas saber separar claramente os custos das despesas, pois dessa forma saberão definir qual o melhor método de custeio a ser aplicador, de acordo com suas necessidades e exigências fiscais (MACHADO et al, 2015).

Os métodos de custeios são importantes instrumentos para o processo gerencial, devido a suas habilidades em fornecer informações relevantes no decorrer processo produtivo, e a partir destas facilitar as ações a serem tomadas pelos gestores (ZANIEVICZ, 2013).

## 2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Os métodos de custeio são uma forma de dar valor aos itens custeados, que pode ser uma atividade da empresa, um produto ou um setor. Existem vários métodos de custeio, o melhor método a ser utilizado dependerá para qual objetivo a entidade pretende usar (MEGLIORINI, 2007).

Pode-se definir métodos de custeio como:

Um processo onde os custos fixos e variáveis são separados com o objetivo de definir seu peso dentro do preço de venda de um determinado produto. Um método de custeio permite que uma empresa calcule sua lucratividade e também funciona como uma ferramenta de gestão na medida em que seus resultados se consistem num suporte para tomada de decisões administrativas (MACHADO et al, 2011, p. 50).

Na Literatura encontra-se diferentes métodos de custeio, classificados em tradicionais e contemporâneos sendo:

Os métodos de custeio tradicionais são aqueles em que os custos são apurados a partir dos produtos fabricados, essas metodologias têm como base que são os produtos geram os custos. Esses métodos baseiam-se no volume, ou seja, os custos variam de acordo com a quantidade produzida. São nomeados em custeio por absorção, custeio variável e custeio pleno (MEGLIORINI, 2007);

Os métodos de custeio contemporâneos foram surgindo como uma necessidade de uma melhor gestão dos custos, esse método não abrange somente os custos do produto, mas variáveis que podem interferir nos custos. São classificados em custeio baseado em atividades, custeio-alvo, conceito de ciclo de vida dos produtos, teoria das restrições, Kaizen e sistema de gestão econômico (MEGLIORINI, 2007; ZANIEVICZ, 2013).

O presente artigo irá classificar somente três métodos, o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividade também conhecido como método de custeio ABC, devido ao fato de serem os mais utilizados nas empresas.

## 2.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O custeio por absorção é método de apuramento dos custos, ele apropria aos produtos todos os custos fixos e variáveis em cada etapa da produção. Cada produto recebe uma parcela dos custos até que sejam distribuídos todos os custos que obteve para produzir (VICECONTI; NEVES, 2003).

Para Santos (2009) esse método custeia o produto atribuindo todos os custos de produção, de maneira direta e indireta por forma de rateio. Essa metodologia é avaliada básica para a avaliação de estoques, balanço patrimonial e demonstração de resultados. Motta (1964, p. 124) ainda descreve que esse método “indica melhor a rentabilidade da empresa, permite melhor fixação do preço de venda, avalia o estoque pelo valor justo, mas não adia o reconhecimento do lucro”, ou seja, todos os custos que foram gastos para a produção são alocados na sua totalidade.

Sua apuração acontece através da realização de alguns passos (VICECONTI; NEVES, 2003):

- Faz-se a distinção de custos e despesas;
- Apropria-se os custos diretos e indiretos de produção do período;
- Realiza a apuração dos custos dos produtos acabados;
- Faz-se a apuração dos produtos vendidos;
- Elabora a apuração dos resultados.

Esse método visa atender os requisitos dos sócios e da lei, já que atende os princípios fundamentais da contabilidade, porém não é o mais recomendável para fins gerenciais podendo ter algumas desvantagens como, os critérios para apropriar podem ser analisados de maneira individual e arbitrária; e em relação aos custos que variam de forma contrária a quantidade de produção, podendo gerar ações erradas como (MEGLIORINI, 2007):

- Levar o gestor da empresa a decidir aumentar a quantidade a produzir de um determinado produto, com o intuito de reduzir os custos da unidade do produto.
- Aumentar o nível de estoque,
- Considerar que o lucro dos produtos depende da quantidade de produção.

O custeio por absorção é válido, mas, é preciso tomar cuidado para não agir de maneira errônea em relação aos custos, tomando decisões equivocadas sem antes mesmo de ter certeza que é a melhor forma de custear seus produtos.

## 2.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Nesse método somente são apropriados os custos variáveis ao produto, seja direto ou indireto, mas somente os variáveis, os custos fixos ficam separados e são classificados como despesas alocados diretamente na demonstração de resultados (MARTINS, 2010). Sendo assim, “os custos dos produtos vendidos, e os estoques finais de produto sem elaboração e produto os acabados só conterão custos variáveis” (VICECONTI; NEVES 2003). O custeio variável é adequado para atender aos gestores da empresa,

através dele pode-se obter informações importantes para facilitar a tomada de decisão tais como aponta Meglioni (2007):

- O gestor consegue verificar quais os produtos que mais oferecem lucro para a empresa;
- O gestor com essa informação pode decidir quais produtos fabricar e quais excluir, quais produtos terão suas vendas aprimoradas para vender mais e quais não terão;
- Apontar quais os produtos são mais rentáveis quando existem fatores que impeçam a produção de cumprirem suas metas, possibilitando usar os fatores de maneira mais coerente;
- A organização poderá definir com mais clareza o preço dos produtos quando houver condições adversas, uma queda nas vendas por exemplo;
- Decidir quando é viável comprar e quando é viável fabricar
- Determinar a quantidade mínima de atividades para que o negócio tenha rentabilidade;
- Definir até que ponto consegue dar descontos aos clientes.

A função primordial do custeio variável é somar às despesas variáveis os custos variáveis, apontando de forma nítida quais foram os gastos de cada produto fabricado ou serviço realizado desconsiderando os custos fixos e as despesas fixas. Desta forma sabe-se com clareza o que cada produto gera de custo variável e qual custo independe do quanto produzir, esse conhecimento é importante para a tomada de decisão, gerenciamento da produção e da empresa como um todo (MACHADO et al, 2015).

O custeio variável possui suas vantagens e desvantagens assim como todos os outros métodos de custeio. Pode-se citar vantagens como impedir a distorção dos resultados devido a aumentos de produção que não estão interligados com aumentos de

vendas; facilitar a tomada de decisão dos gestores, propiciar informações mais rápidas e vitais para a empresa e facilitar o gerenciamento. Já como desvantagens pode-se analisar que esse método não é aceito contabilmente pois fere os princípios da contabilidade, principalmente o Regime de Competência e Confrontação ; não é aceito para efeitos de balanço patrimonial e demonstração de resultados e imposto de renda, também pode haver um aumento significativo dos custos fixos a estrutura da organização se houver investimentos com tecnologia e produção por exemplo e há possibilidade de obter informações erradas se não houver uma correta separação dos custos variáveis e os fixos (MEGLIORINI, 2007; VICECONTI; NEVES, 2003; MARTINS, 1998).

### 2.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE

O Custeio baseado em atividade também é conhecido como custeio ABC (Activity-Based Costing), seu método está fundamentado nas atividades que a organização realiza no processo de elaboração de seus produtos (VICECONTI; NEVES, 2003).

Na visão de Martins (2010), essa metodologia tem o objetivo de diminuir as deformidades causadas pelos outros métodos vistos anteriormente. O custeio ABC analisa as atividades mais importantes realizadas na organização, possibilitando uma visão mais adequada em relação aos custos, principalmente por identificar os custos das atividades que não irão gerar valor para o cliente (MACHADO et al, 2015; SANTOS, 2009).

É valido ressaltar que

[...] o principal objetivo deste sistema é alocar de forma mais adequada os gastos indiretos nos bens produzidos, proporcionando um melhor controle dos gastos da empresa,

qualificando o suporte das decisões gerenciais. Como no método de custeio por absorção, aqui também os produtos absorvem todos os custos, porém, pela visão deste método não são os produtos que consomem os recursos utilizados para a sua produção, mas sim as diversas atividades executadas pela empresa. Assim, os produtos consumiriam tais atividades (MACHADO et al, 2015, p.51).

Esse método surgiu em resposta a uma necessidade das empresas devido ao crescimento constante dos custos indiretos (SANTOS, 2009). Ele acaba fornecendo informações de suma importância para a organização como identificar quais são as atividades que estão consumindo mais recursos (VICECONTI; NEVES 2003).

De acordo com Martins (2010), esse sistema deve ser aplicado também aos custos diretos, como mão-de-obra direta, mas abrange de forma mais ampla os custos indiretos.

Para realizar essa metodologia primeiramente é necessário identificar as atividades realizadas em cada setor, as mais importantes, com o intuito de transformar recursos em produtos os serviços. Como exemplo pode-se citar o setor de pintura, atividade são de preparar a tinta, colocar o material em ambiente próprio para a pintura, pintar o produto e colocar o produto em ambiente próprio para a secagem (MEGLIORINI, 2007).

Após identificar as atividades, faz-se a alocação dos custos dos recursos para cada uma. Essa atribuição acontece da seguinte maneira segundo Megliorini (2007).

1. Apropriação Direta: é realizada quando se consegue identificar diretamente o recurso com a atividade executada;
2. Rastreamento através de direcionadores que traduzem da melhor maneira a relação entre o recurso e a atividade, como exemplo pode-se citar a atividade preparar a tinta, e seu direcionador o tempo de preparo.

3. Rateio, quando não há possibilidades de apropriar de forma direta e nem por rastreamentos os custos nas atividades, utiliza-se o rateio ponderando uma base apropriada.

O Método de custeio ABC é uma forma de gestão de custos mais atual, pois com ele é possível identificar atividades que não geram valor para o cliente, somente encarecendo o produto; também é possível verificar as atividades que são necessárias ao procedimento e que os clientes valorizam, e é possível identificar as atividades que não geram valor, mas são necessárias para o processo, como exemplo para essa última atividade pode-se citar os registros contábeis (MEGLIORINI, 2007).

Todos os métodos de custeio apresentado são formas de realizar uma gestão de custos mais eficaz. Entretanto caberá a organização definir qual é o melhor método a ser utilizado, quais deles atenderão seus objetivos. Após definir esses dois critérios é somente colocar em prática e capacitar todos os envolvidos nas tomadas de decisões para melhor atingir a principal finalidade de uma empresa, que é a obtenção do lucro em suas negociações.

### **3 METODOLOGIA**

Afim de que seja possível solucionar o problema da pesquisa apresentada deve-se utilizar a metodologia, pois a mesma possui suas funções atreladas a todas as etapas da pesquisa, desde a elaboração do tema até as referências bibliográficas, a pesquisa somente produzirá o conhecimento científico se for utilizado um processo sistemático de métodos e técnicas característicos de cada ciência (SEVERINO, 2011), sendo assim o método científico “aproveita a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução, comuns a todo tipo de investigação, quer

experimental, quer racional” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.29). O método científico pode ser definido segundo Gil (1999, p. 26) como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Nesse sentido o uso da metodologia é de fundamental importância para a elaboração de uma pesquisa que se queira obter um conhecimento científico sobre determinado problema (SEVERINO, 2011).

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Goldenberg (2004), esse tipo de pesquisa não se atenta a dados numéricos, mas em analisar intensamente como se dá a compreensão do comportamento de grupos sociais ou organizações. Dessa maneira a pesquisa buscará entender como a gestão de custos da empresa Beta influencia na administração da organização.

Para alcançar os objetivos específicos, a presente pesquisa realizou uma entrevista semiestruturada com o gerente de produção da empresa que também é sócio administrador da mesma, na qual foram realizadas algumas perguntas no intuito de saber quais eram os custos para a fabricação das divisórias e os valores que pagavam pelos materiais e saber se elaboravam o controle destes custos através de alguma ferramenta como planilha, anotações em caderno, relatórios, entre outros.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003, p.195) pode-se considerar a entrevista como:

Um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista foi realizada em duas etapas dentro da própria empresa no dia 23 de maio de 2016, na primeira foram perguntados sobre os setores de produção da empresa, definindo quais eram e quais matérias-primas utilizavam. Na segunda entrevista que aconteceu após o almoço do mesmo dia foi relatado quais valores pagavam nas matérias primas e se havia na empresa ferramentas de controle.

A empresa do presente trabalho fica localizada no bairro Bom Jesus, na cidade de Campo Largo. Foi analisado o setor produtivo da empresa, dando enfoque no principal produto que fabricam que são as divisórias articuladas acústicas feitas de madeira MDF (Medium Density Fiberboard) . A organização iniciou suas atividades no final do ano de 2011, em sociedade com três pessoas, atualmente a empresa está com dois sócios e 10 funcionários, sendo que destes 9 trabalham na produção e 1 no escritório. A empresa é classificada como microempresa e sua forma de tributação é o Simples Nacional que possui o recolhimento de tributos simplificado, no qual nesse regime não pode faturar mais que R\$ 360.000,00 anuais. Os sócios dividem as responsabilidades um ficando responsável pelo setor produtivo e o outro pelas compras. A contabilidade é realizada por terceiros.

A partir da entrevista semiestruturada percebeu-se que não há um controle efetivo dos custos de produção, motivo pelo qual teve-se grande dificuldade em levantar os custos para a fabricação das divisórias. O sócio que é responsável pela produção tem apenas um caderno com algumas anotações de cada obra relatando apenas quais serão os perfis em alumínio e as medidas a serem utilizadas, além das medidas dos painéis em MDF a serem cortadas, mas do restante do material que é utilizado e os valores a empresa são tem nenhum registro. A maioria das informações repassadas pelo sócio foram fornecidas “de cabeça” e algumas

através dos registros das notas fiscais dos produtos comprados. Não há um registro organizado das atividades da produção das divisórias.

Diante desse fato constatou-se a dificuldade do empresário em relatar o percentual de lucro que se obtém em cada obra, pois não sabe ao certo quanto gastam para a realização da mesma, não sabem até que ponto podem conceder descontos, ou se o valor de venda cobre os custos de produção e as despesas.

Paga-se de comissão para o vendedor 10% sobre o valor bruto da obra. A funcionária responsável pelo administrativo e financeiro, faz um relatório dos gastos com medição, montagem de trilhos e montagem das divisórias nas obras,

A tabela a seguir foi montada a partir da entrevista com o sócio, para saber quais são as atividades que se realizam para a confecção das divisórias. Segue tabela 1 com a identificação dos setores e das atividades.

Tabela 1: Setores de produção e atividades

<b>Setor</b>	<b>Atividades</b>
Usinagem	Corte e furo dos aços para a confecção da estrutura e dos perfis de alumínio para a colocação nos painéis.
Solda	Confecção das estruturas metálicas para a base dos painéis.
Corte e colagem	Corte dos MDF de acordo com as medidas dos painéis dos projetos e colagem das fitas de bordos nas peças cortadas
Montagem e embalagens	Montagem das divisórias, colocação de dois tipos de lã de rocha que é um material para dar acústica, colocação das chapas sobre a estrutura, colocação dos perfis de alumínio e embalagem com plástico bolha.

As próximas planilhas foram elaboradas para saber quais são seus custos diretos variáveis e indiretos na produção das divisórias. As tabelas 2 mostra os custos diretos variáveis para produzir a estrutura que é a base das divisórias.

Tabela 2: Custos diretos variáveis para produzir a estrutura

<b>Materiais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço total</b>
Metalão 20 x 30	6 metros	R\$ 25,00
Tubo de 1/2 parede de 1,20	3 metros	R\$ 5,10
Perfil Leve	4 metros	R\$ 10,00
Barra chata	64 cm	R\$ 2,00
Mola de fixação	2 peças	R\$ 7,85
Porca zincada 3/4	2 peças	R\$ 10,00
Trava elástica	1 peças	R\$ 2,70
Rebite	4 peças	R\$ 24,00
Porca grande	2 peças	R\$ 2,20
Porca Pequena	2 peças	R\$ 3,15
Parafuso de 1/2 cabeça chata	4 peças	R\$ 3,00
Barra chata 30 x 40	1metro	R\$ 6,05
<b>Custo Total</b>		<b>R\$ 76,05</b>

A Tabela 3 identifica os custos diretos para produzir o suporte que vai as divisórias. Esses custos variam de acordo com metragem das divisórias, porém para este trabalho foi considerado apenas uma divisória de um metro.

Tabela 3: Custos diretos variáveis para produzir o suporte

<b>Materiais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço total</b>
Cantoneira 3/16 x 1.1/4	20 cm	R\$ 0,20
Cantoneira pequena 1/8 x 5/8	4º cm	R\$ 0,50
Barra roscada de 1/2	30 cm	R\$ 1,50
Porca de 1/2	8 peças	R\$ 4,80

Barra chata com rosca	1 peças	R\$ 1,15
Trilho de alumínio	1 metro	R\$ 18,00
<b>Custo total</b>		<b>R\$ 26,15</b>

A tabela 4 mostra os custos diretos para produzir as divisórias articuladas, nesta tabela foram identificados todos os custos para a produção no setor de montagem.

Tabela 4: Custos diretos variáveis para produzir a divisória

<b>Materiais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço total</b>
Chapas de MDF	2 m <sup>2</sup>	R\$ 76,00
Lã de rocha verde	1metro	R\$ 19,62
Lã de rocha rosa	1metro	R\$ 7,52
Perfil SMA 001(Fêmea)	1 metro	R\$ 21,05
Perfil SMA 002 (Macho)	1metro	R\$ 21,05
Fita de bordo	4metros	R\$ 3,96
Perfil PD 2572 (Caixa)	2 metros	R\$ 38,52
Perfil SMA 003 (Rodapé)	2 metros	R\$ 25,00
Perfil Vedante cinza	2 metros	R\$ 12,00
Perfil Vedante branco	2 metros	R\$ 3,80
Roldanas	4 peças	R\$ 20,00
Rolamento 6202 – 2 RS	4 peças	R\$ 6,00
Eixo da roldana	2 peças	R\$ 17,00
Chave de ½	1 peça	R\$ 16,00
Cola	100 ml	R\$ 3,00
Parafuso cabeça cil. de ¼	10 peças	R\$ 1,20
<b>Custo Total</b>		<b>R\$ 287,76</b>

Tendo em vista que para produzir um metro quadrado de divisórias leva-se aproximadamente 2 horas sendo que desta 1 hora é para a confecção da estrutura e do suporte, no qual a hora de trabalho do soldador é de R\$ 7,50 e uma hora é para o corte do MDF, colagem da fita de bordo e montagem final com a colocação

de todos os componentes, e a hora do montador é de R\$ 8,18, ela terá um custo direto com mão de obra de R\$ 15,68.

A próxima tabela refere-se aos custos indiretos para a produção do seu principal produto.

Tabela 5: Custos indiretos

<b>Custos</b>	<b>Valores</b>
Energia Elétrica fábrica	R\$ 0,68 hora
Embalagens	R\$ 2,80 por metro

A tabela 6 mostra os custos indiretos variáveis rateados para a produção de um metro quadrado de divisórias articuladas acústicas, dados que foram obtidos através um rateio simples com a ajuda do sócio.

Tabela 6: Custos indiretos rateados

<b>Custos</b>	<b>Valores</b>
Energia Elétrica	R\$ 1,36
Embalagens	R\$ 5,60
<b>Custo indireto total</b>	<b>R\$ 6,96</b>

Além de fabricar, a empresa também faz a instalação das divisórias no local da obra, para a realização dessa atividade há gastos envolvidos. Para a montagem de um metro do produto seria de R\$ 200,00 aproximadamente contanto com o transporte e a mão de obra para Campo Largo e regiões mais próximas como Curitiba, Balsa Nova.

Tendo em vista que ela vende para todo Brasil as despesas com montagem podem variar bruscamente. Tudo irá depender do local e da quantidade de divisórias.

Somando todos os custos diretos e indiretos tem-se um custo por metro quadrado total de R\$ 412,60, somando mais as despesas com a montagem (se fosse para a cidade de Campo Largo) ela tem um gasto total de R\$ 612,60

O preço do produto varia de estado para estado, O preço no Paraná por exemplo é de R\$ 900,00 a R\$ 1.000,00 e margem de lucro que a empresa trabalha atualmente é de 20%.

Cabe a empresa analisar a melhor forma para reduzir seus custos, e obter uma melhor eficiência na produção, objetivando a melhoria dos resultados obtidos no processo.

Após a identificação de todos os custos, tanto diretos quanto indiretos, fica mais fácil selecionar qual é o melhor método de custeio a ser implantado na organização, pode-se escolher qual método se adapta melhor as suas necessidades, tendo em mente qual facilitará no processo de decisão.

No estudo de caso da empresa Beta, levando em consideração seu porte, sua atividade e seus custos ela pode optar pelo método de custeio direto ou por custeio baseado em atividade. No primeiro método ela identificará os custos e fará o controle dos custos diretos, na segunda opção ela verificará todas as atividades de produção e irá quantificá-las, após poderá classificar as atividades que geram valor para os clientes e as que não geram procurar uma forma de eliminá-las para reduzir custos e aumentar a eficiência.

Depois de escolher um método de custeio, o financeiro ou a pessoa responsável precisará se adaptar em controlar esses custos e possíveis variações. Desta forma, estará sempre atenta ao mercado, os consumidores e os concorrentes, sendo um facilitador para que a organização tome as melhores decisões, principalmente em relação a produção.

O método de custeio escolhido ajudará não somente a conhecer seus custos, mas a obter alguns benefícios para a administração da organização, tais como:

- Saberá até que ponto poderá dar descontos;
- Identificará com mais facilidade as atividades que geram valor para o cliente e quais podem eliminá-las;
- Buscará maneiras de reduzir ou os custos, visto que saberão quais são os que possuem maior representatividade.
- Poderão melhorar a eficiência e eficácia no processo produtivo, eliminando custos e atividades desnecessárias,
- Formará o preço de venda baseado em informações concreta e atuais.

Qualquer método que se escolha, só tende a beneficiar a administração da organização, ao passo que as informações coletadas darão apoio nas decisões a serem tomadas. Dessa maneira ela terá suporte válido e informações reais e atuais para que o processo decisório aconteça da melhor forma possível, beneficiando a empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que para uma empresa se manter viável no mercado é indispensável ela fazer o controle de todos os seus custos, despesas e gastos, além, é claro, de buscar maneiras de minimizar os custos sem perder a qualidade, pois os clientes de hoje são mais exigentes em relação a esse aspecto.

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão dos custos da empresa Beta e seu impacto na administração da organização, levando-se em consideração todas as informações coletadas juntamente com o sócio, nota-se que a empresa não possui uma gestão de custo eficaz, ou seja, não há controle desses custos,

não utilizam nenhum método de custeio para facilitar a administração destes, o que prejudica gravemente a administração da organização. Pois a falta desse controle interfere nas decisões a serem tomadas na área administrativa, vendas, produção, sendo assim, afeta a empresa como um todo, porque as decisões a serem tomadas não terão base de valores reais, podendo conseqüentemente obter prejuízo em negociações, perder cliente por não saber até que ponto pode negociar descontos entre outras decisões de vital importância para o empreendimento.

Nota-se claramente que uma gestão de custos eficaz na organização, auxilia de maneira benéfica nas tomadas de decisões, como na formação do preço de venda, percentual de descontos a serem concedidos, lucro a ser obtido com a venda, custos que podem ser reduzidos se detectados como valores que não agregam benefícios, entre diversas outras informações que a empresa pode utilizar para obter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

Com base no estudo de caso da empresa Beta conclui-se que o impacto na administração da organização em relação a gestão de custos tende a ser positivo, se levada a sério, ou seja, a gestão dos custos poderá auxiliar de maneira benéfica, facilitando nas tomadas de decisões, no controle dos custos, na formação do preço, na obtenção do lucro, na melhorias nas negociações, porém precisarão obter algum método de custeio para o controle dos custos, e suas variações ao longo do tempo, devido ao fato dos custos não permanecerem inalterado em uma visão a longo prazo, tendo em vista os aumentos de matéria-prima, mão de obra, energia elétrica entre outros custos para a produção de seus produtos.

Diante de todos os dados, acredita-se que com um maior controle dos custos e despesas da organização, conduziria para uma administração mais preparada para os desafios desse mercado

extremamente competitivo, mais organizada para possíveis alterações no seu nicho de mercado, além de poder obter maiores lucros, possibilitando seu crescimento no futuro.

A título de sugestão para o enriquecimento desse trabalho seria apropriado, relacionar as variáveis custo de produção e formação de preço. Assim seria possível analisar a partir da gestão dos custos qual é a melhor forma de elaborar o preço de venda, se seria baseado somente nos custos ou na percepção de valor do cliente ou ainda baseado na concorrência.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, *Conselho Federal de Contabilidade, Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. Brasília: CFC, 2003.

BRUNI, Adriano Leal. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 569 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

COUTINHO, Átimo de Sousa. *Decisão de preço: um enfoque nos custos de produção*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 3, n. 1, p. 51-54, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 107 p.

LEONE, George S. Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 518 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed.. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p.

MACHADO, et al. *Gestão de custos*. Revista Maiêutica, Indaial, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2015.

MEGLIORINI, Evandir. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. rev. e ampli. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 208 p.

MOTTA, Ivan de Sá. *Métodos de custeio e lucro real*. Revista de Administração de Empresas, v. 4, n. 10, p. 111-125, 1964.

SANTOS, Joel José. *Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 245 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual - 6. reimp. São Paulo: Cortez, 2011. 304 p.

*Tire suas dúvidas sobre MDF e MDP*. Disponível em: <<http://tomazonimobili.com.br/2014/06/tire-suas-duvidas-entre-mdf-e-mdp/>>. Acesso em 23 de maio de 2016.

VICECONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. *Contabilidade de custos: um enfoque direito e objetivo*. 7. ed. rev. e ampli. São Paulo: Frase, 2003. 272 p.

ZANIEVICZ, Marcia et al. *Métodos de Custeio: uma meta-análise dos artigos apresentados no Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2010*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 49, p. 601-616, 2013.

## PROGRAMA DE TREINAMENTO: Prospecto para implementação na empresa Alfa

*Emília Domingos Bueno da Silva<sup>1</sup>*

*Alessandra Aparecida Berton Rodrigues<sup>2</sup>*

O presente trabalho tem como objetivo analisar como um programa de treinamento deve ser elaborado, para isso realizou-se um estudo de caso em uma organização do município de Campo Largo, mais especificamente no setor de Recursos Humanos. Primeiramente, foram realizadas pesquisas bibliográficas para compreender o tema treinamento. Em seguida, por meio de uma pesquisa exploratória, foram levantadas as necessidades de treinamento do setor em estudo. As ferramentas utilizadas foram uma entrevista com o gerente do departamento e um questionário com os membros que compõem a equipe de Recursos Humanos da empresa Alfa. Para análise da entrevista foi utilizado o método qualitativo e para análise do questionário foi utilizado o método quantitativo e qualitativo. O resultado que indica a necessidade de treinamentos indicados pelo gerente e pela equipe são similares. Por fim, foi descrito os passos para elaboração de um programa de treinamento e sugeridas ferramentas para avaliação da eficácia dos treinamentos que serão aplicados pela organização.

A velocidade das mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e das leis pressiona as organizações a buscarem aperfeiçoamento constante. Em função disso as empresas procuram estratégias e ferramentas que possam trazer um destaque

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Faculdade CNEC Campo Largo.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo, bem como na coordenação dos cursos de Pós-graduação na área de Gestão da Faculdade CNEC Campo Largo.

perante os concorrentes. Dessa forma, o treinamento demonstra-se um importante aliado das organizações, uma vez que melhora a produtividade e a autoconfiança dos funcionários. Assim, ele é um instrumento que auxilia no desenvolvimento das competências pessoais capacitando os indivíduos para realizarem seu trabalho de forma mais eficaz.

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar um programa de treinamento para o setor de recursos humanos da empresa Alfa. Para isso fez-se necessário cumprir objetivos específicos: (a) identificar as necessidades de treinamento no setor de recursos humanos; (b) elencar o organograma do setor e, além disso, (c) sugerir ferramenta de avaliação para analisar a eficácia dos treinamentos aplicados.

A pesquisa tem como justificativa a importância da existência de um programa de treinamento na organização, pois indivíduos com habilidades pessoais bem desenvolvidas tomam decisões com mais responsabilidade correspondendo de forma mais satisfatória aos objetivos organizacionais. Obtendo mais preparo, a organização se tornará mais competitiva e certamente alcançará uma posição de destaque no universo corporativo. Ademais, a escolha deste tema se reveste de interesses de ordem pessoal, acadêmica e social.

Do ponto de vista pessoal, a pesquisadora enquanto profissional da área de recursos humanos considera este estudo uma grande oportunidade para ampliar suas competências técnicas bem como para contribuir na melhoria de procedimentos no ambiente de trabalho em que atua.

Quanto à perspectiva acadêmica, o intuito desta pesquisa, que abrange a gestão de pessoas considerada uma vertente da administração, é enriquecer os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso gerando uma vinculação entre teoria e prática.

Por fim, sob o prisma social, este estudo poderá servir como instrumento de estudo e análise para empresas que buscam auxílio para elaboração de um programa de treinamento ou de ferramentas para avaliar os treinamentos aplicados aos seus funcionários.

O problema de pesquisa que se busca responder é: como elaborar um programa de treinamento para o setor de Recursos Humanos da empresa Alfa, situada em Campo Largo – Paraná?

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

Os principais autores utilizados para elaboração desta revisão literária foram Lacombe e Heilborn; Gil e França. As obras foram publicadas em 2003 e 2014.

### **1.1 HIERARQUIA**

De acordo com Ribeiro (2003) a hierarquia é uma cadeia de autoridade, de chefia, decresce em ordem de importância e conduz a empresa. Já para Kwasnicka (2007), a hierarquia é a disposição que cada grupo ocupa dentro da representação que a empresa determina. Essa determinação é baseada em posições e não em pessoas, além disso, para cada nível de hierarquia é estabelecido o grau de autoridade correspondente.

Segundo Lodi (2003) cada cargo dentro da hierarquia possui direitos e deveres em relação aos demais cargos, superiores e inferiores. Também para Maximiano (2008) as pessoas, alocadas em qualquer nível, possuem responsabilidades e devem prestar contas para seus superiores.

Percebe-se que o conceito de hierarquia está intrinsecamente ligado à autoridade e responsabilidade. Segundo Maximiano (2008), a autoridade é o poder que os chefes ou

gerentes possuem para administrar o comportamento dos membros de sua equipe. Ainda, para outro autor a autoridade tem a ver com “o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer” (RIBEIRO, 2003, p. 50).

Quanto à responsabilidade, de acordo com Maximiano (2008) são atividades que os funcionários têm obrigação de realizar, aquilo que é exigido pelo seu cargo. Ribeiro (2003) afirma que a responsabilidade está ligada à autoridade e considera-a como um atributo fundamental. Conclui-se com a idéia de Kwasnicka (2007), o autor enfatiza que se há o desejo de preparar uma estrutura hierarquizada satisfatória deve-se, sem falta, considerar a responsabilidade e autoridade.

Uma vez definida responsabilidade e autoridade para cada cargo é o momento de elaborar um organograma que represente a hierarquia da organização de forma clara, objetiva e direta.

## 1.2 ORGANOGRAMA

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o organograma é a representação mais utilizada para formalizar a estrutura da organização. Trata-se de uma apresentação que especifica os órgãos, os níveis hierárquicos e as relações formais de uma empresa.

De acordo com Simcsik (2001, p. 140),

[...] organograma é uma representação gráfica do ambiente interno e da estrutura organizacional da empresa sob um determinado aspecto ou ponto de vista, procurando representar a situação formal da hierarquia, as linhas de comunicação aplicadas à empresa, a disposição dos órgãos da empresa e a estrutura do poder e da autoridade, e, em alguns casos, o perfil, os indicadores de seus ocupantes e as possíveis relações com o ambiente externo.

Para os autores Lacombe e Heilborn (2003) se o organograma não for fiel à realidade da empresa, poderá acarretar numa má compreensão e tomada de decisão errônea. “Se a empresa tem um organograma bem estabelecido, muitos erros podem ser evitados, e as decisões podem ser mais rápidas e mais bem fundamentadas” (KWASNICKA, 2007, p. 242).

Balcão (1985) afirma que o organograma pode reduzir conflitos entre dirigentes e departamentos da empresa por estabilizar a estrutura organizacional.

Uma limitação do organograma é que se representam apenas relações formais, aquelas previstas em outros documentos da empresa. As relações informais, como exemplo, funcionários que agem como líderes de um grupo, exercendo função de controle, não são relacionados no organograma, pois a autoridade é limitada formalmente (BALCÃO, 1985).

A criação do organograma poderá ser realizada pelo setor de recursos humanos da organização.

### 1.3 RECURSOS HUMANOS

Segundo Lacombe; Heilborn (2003) é função do departamento de recursos humanos apoiar e orientar os gerentes, inclusive sobre assuntos relacionados a CLT , além de prestar-lhes serviços centralizados. O setor também deve “sensibilizar os gerentes para a importância da equipe nos resultados, [...] sugerir novas formas de administrar o pessoal, [...] atuar como elemento aglutinador das pessoas” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 241).

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por muitas mudanças, tanto naturais como organizacionais, foi quando surgiu o questionamento quanto a nomenclatura Administração de Recursos

Humanos. Uma das críticas realizadas era que se as pessoas eram tratadas como recursos precisariam ser cobradas ao máximo e assim sendo deveriam ser consideradas como patrimônio da organização. Surge, então, a proposta de uma nova abordagem com o intuito de considerar os funcionários como parceiros dotados de inteligência. Em conjunto com as mudanças ocorridas a nomenclatura passa a ser disseminada como Gestão de Pessoas. (GIL, 2014).

De acordo com Gil (2014) a Gestão de Pessoas é uma função gerencial que busca a cooperação dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais, mas sem deixar de atender os objetivos individuais de cada colaborador.

No cenário atual da era digital, a gestão de pessoas passou de “atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas” (FRANÇA, 2014, p. 3). Segundo a autora, as responsabilidades dos profissionais que atuam nessa área foram expandidas. Qualidade pessoal, responsabilidade empresarial e cidadania são exemplos de novas atribuições. (FRANÇA, 2014)

Uma ferramenta importante para alcançar os objetivos determinados pela organização é o treinamento dos próprios funcionários.

#### 1.4 TREINAMENTO

Para Lacombe e Heilborn (2003) treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar o indivíduo apto a exercer sua função (inclusive no caso de novas tarefas), para expandir sua capacidade para o trabalho ou torná-lo mais eficiente.

Segundo Gil (2014) treinamento faz referência a um conjunto de experiências de aprendizado centrado na colocação atual da empresa. Ainda, segundo este autor “o treinamento, de acordo com

a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização” (GIL, 2014, p. 121).

De forma mais detalhada o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000 apud ARAUJO, GARCIA, 2010, p. 76).

Além disso, pode-se dizer que o treinamento auxilia na integração dos indivíduos na organização. (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Segundo França (2014) funcionários mais preparados produzem melhor e trabalham sentindo mais confiança. Do contrário, os que não possuem tal preparo ficam mais sujeitos a tomar decisões incorretas e ainda, podem transferir a culpa de um erro para outros.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a capacitação e a motivação dos funcionários são indispensáveis para que o trabalho seja realizado com eficiência e eficácia.

Ainda, segundo Barreto, 1995 citado por Araujo e Garcia (2010), o treinamento que objetiva a adaptação do funcionário à empresa e o preparo adequado para o exercício de suas funções, pode ser ofertado a todos os níveis ou setores da organização.

Destaca-se também que “treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 270).

No entanto, para saber se um treinamento atingiu o objetivo esperado, devem-se aplicar avaliações aos participantes. A seguir,

apresentam-se ferramentas para realizar uma avaliação dos funcionários treinados.

## 1.5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

Segundo Starec (2012) em momentos de crise em que o cenário é repleto de incertezas, o retorno sobre o investimento (ROI – Return on Investment) é visto com maior cautela. Os empresários buscam saber se o investimento destinado para a formação, capacitação e desenvolvimento de funcionários apresentará algum benefício para a empresa.

Na perspectiva de Gil (2014) a avaliação é um dos aspectos mais cruciais do treinamento, visto que se trata de uma tarefa complicada e comumente desprezada.

De acordo com Hamblin, (1978) citado por Gil (2014), a avaliação é uma tentativa de obter conhecimentos sobre os resultados de um programa de treinamento.

Deve-se destacar que de acordo com Araujo; Garcia (2010) a avaliação deve compreender todo o processo diferente de antigamente que era executado apenas no final.

Segundo França (2014), todo treinamento deve ser avaliado, mensurado por testes pré e pós-treinamento.

Segundo Gil (2014) existe quatro níveis de avaliação, ver quadro 1

1	Avaliação de reações	Consiste em avaliar a percepção do funcionário em relação ao conteúdo do treinamento. Pode ser realizado ao final de cada etapa ou ao final do treinamento, através de depoimentos ou questionários
2	Avaliação da	Tem o objetivo de medir o nível de aprendizado em relação ao que foi

	aprendizagem	proposto. Poderá ser aplicado durante o treinamento ou imediatamente após o término, através de testes objetivos ou com questões abertas;
3	Comportamento no cargo	Esta avaliação deverá ocorrer após o treinamento, mais precisamente quando o funcionário volta a desempenhar as funções na organização. As ferramentas mais utilizadas são: - Amostragem de atividades: consiste na observação do comportamento do funcionário; - Diário do observador: consiste no preenchimento de formulários por um observador que acompanhará o treinando por tempo determinado; - Autodiário: o próprio treinando preenche formulários; - Entrevistas e questionários: consiste em obter informações através de interrogação. As perguntas envolvem comportamento e são direcionadas ao próprio funcionário treinado ou ao seu superior.
4	Avaliação do resultado	Consiste em verificar o nível que o treinamento atingiu de acordo com as mudanças esperadas pela organização. Segundo o autor essa avaliação não abrange os benefícios financeiros, para isso indica-se realizar uma análise da relação custo-benefício.

Pode-se concluir, então, que se uma tentativa de avaliação não passar por todas as etapas, não pode ser considerada como avaliação e nem mesmo conclusiva.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso com o objetivo de elaborar um programa de treinamento de acordo com as necessidades levantadas pelos funcionários e pelo gestor do departamento de recursos humanos da empresa em estudo.

Para Jung (2004, p. 158) o estudo de caso é um “procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo proposto foi elaborado inicialmente pela pesquisa bibliográfica, realizada de forma exploratória. De acordo com Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre determinado fenômeno delimitando um campo de trabalho.

Em seguida realizou-se uma investigação mediante a pesquisa de laboratório, também chamada de experimental. Segundo Marconi; Lakatos (2003) a pesquisa de laboratório descreve ou analisa fatos que ocorrem em situações controladas.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário aplicado aos funcionários do setor e uma entrevista com o gerente de recursos humanos. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007) a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo estipulado, trata-se de coletar informações para a pesquisa mediante interrogatório. O questionário, segundo Severino (2007), é a ferramenta mais utilizada para a coleta de informações, pois permite medir com mais precisão o que se almeja.

A análise do questionário foi realizada pelo método quantitativo e qualitativo e da entrevista apenas pelo método qualitativo.

O estudo qualitativo “é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (MENGA, 1986 apud MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 271).

De acordo com Sabino (1966), citado por Marconi e Lakatos, (2009), o estudo quantitativo é realizado com informações numéricas resultantes da investigação e pode ser apresentado em quadros, tabelas e medidas.

Por fim, a fonte de dados utilizada no desenvolvimento desta pesquisa é primária. Para o autor Mattar (2012, p. 41), dados primários “são aqueles que ainda não foram coletados” e de acordo com Roesch (1999), consideram-se dados primários aqueles coletados diretamente pelo pesquisador.

## 2.1 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa é uma prestadora de serviços que foi fundada no ano de 2005 em Campo Largo – Paraná. Atualmente possui filial em Parobé - Rio Grande do Sul e pólos avançados em Rio Negro - PR, Ijuí - RS e Bagé - RS.

O ramo de atividade é a terceirização de serviços e de mão de obra. Atua nas áreas de asseio e conservação e conta com aproximadamente 1700 funcionários. Os clientes são em sua grande parte órgãos públicos. Todavia, presta-se serviços também a instituições privadas.

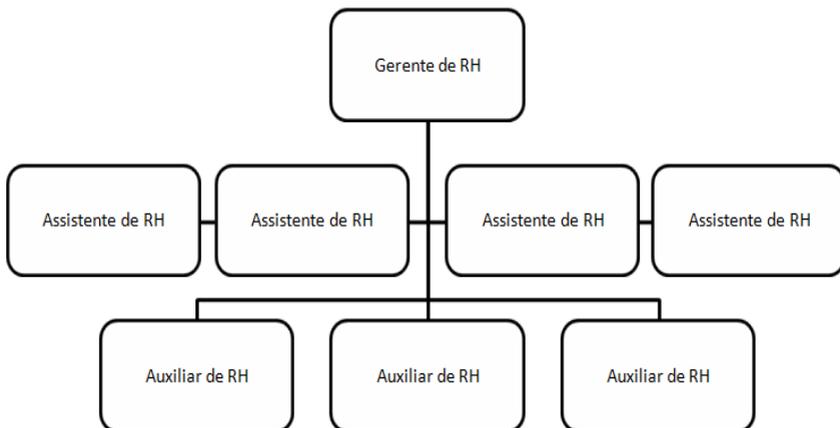
Possui certificação de qualidade ISO 9001: 2008. A equipe da empresa é formada por profissionais especializados em diversas

áreas como Gestão de Pessoas e Serviços, Rotinas de RH, Recrutamento e Seleção, Gestão da Qualidade, Direito, dentre outros.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Definido que as necessidades de treinamento seriam identificadas no setor de Recursos Humanos participaram da pesquisa sete de um total de oito funcionários, sendo que apenas o funcionário que exerce a função de Gerente de Recursos Humanos (RH) participou da entrevista e, os outros seis participantes contribuíram na resposta ao questionário, as funções exercidas por estes são Auxiliar de RH e Assistente de RH. O oitavo integrante da equipe é a própria pesquisadora e por este motivo justifica-se sua abstenção. A figura 1 representa o organograma do setor de recursos humanos da empresa em estudo.

Figura 1: Organograma do setor de recursos humanos da empresa Alfa



## 2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 2.3.1 Da entrevista

Realizou-se no dia 17 de junho de 2016 a entrevista com o gerente de recursos humanos da empresa Alfa. Constatou-se que a empresa ainda não possui uma política de treinamentos, mas há um projeto em desenvolvimento. Atualmente estão sendo criadas instruções de trabalho e novos procedimentos para proporcionar um amparo aos funcionários na realização de atividades diárias. Com esses documentos criados dar-se-á sequência na criação de uma política de treinamentos.

Verificou-se também que os novos funcionários recebem apenas um treinamento sucinto, uma espécie de integração ao setor. Após isso, indica-se um funcionário com mais tempo de empresa para passar algumas orientações referentes ao sistema utilizado no departamento e às atividades que serão desempenhadas.

Os treinamentos que até hoje foram aplicados, na sua grande maioria, foram realizados na própria empresa, no ambiente de trabalho. As palestras, quando ocorrem, são ministradas em outros locais por outras entidades. Quanto há uma oportunidade de treinamento ou palestra, estas são abertas a todos os funcionários do setor.

Não existe histórico de programa de treinamento na organização e atualmente não se tem nenhum treinamento em curso.

A organização oferece uma ajuda de custo mensal para funcionários que estejam cursando graduação ou especialização.

Além disso, a empresa possui parceria com a associação comercial local que proporciona desconto na mensalidade da Faculdade CNEC Campo Largo.

A organização possui interesse em contratar empresas especializadas para treinar e desenvolver seus funcionários. No momento, destaca-se a necessidade de treinamento referente a leis trabalhistas, e - social e ISO 9001:2008.

### 2.3.2 Do questionário

O questionário foi aplicado entre os dias 17 e 20 de junho de 2016, por meio de formulário eletrônico disponibilizado através de e-mail. Foram elaboradas 17 perguntas, sendo 2 perguntas abertas, 12 perguntas de múltipla escolha e 3 perguntas com duas opções de seleção.

Dentre os pesquisados, apenas 33,3% possui ensino superior completo e 50% encontram-se cursando uma graduação. Dois terços da equipe é composta por funcionários que estão a menos de um ano na organização.

Metade dos funcionários afirma que já foi promovido desde que ingressou na empresa e os principais motivos que impulsionaram este avanço foram o tempo de empresa e o aperfeiçoamento. Mais de 50% dos pesquisados sente-se realizado quanto ao cargo que exerce.

Metade dos pesquisados afirmam que não costumam desempenhar atividades que não estão ligadas diretamente ao seu cargo, 83,3% dos funcionários considera a realização de atividades diferenciadas uma oportunidade de aprendizado.

Quanto a dificuldade para exercer as atividades propostas, 83,3% raramente sente alguma dificuldade, embora quando questionados sobre o motivo que causa dificuldade no exercício da

função, 33,3% considera a falta de treinamento como principal responsável.

Cinquenta por cento dos entrevistados afirmam que sempre recebem orientação quanto a novos procedimentos.

Quando questionados abertamente sobre como agem perante dúvidas que surgem ao executar suas atividades, a maioria respondeu que busca o gerente do setor ou diretor da empresa para saná-la.

Quanto aos investimentos realizados pela organização em treinamentos, o resultado dividiu-se em 50% para a opção quase sempre e os outros 50% para raramente ou nunca.

Sessenta e seis por cento dos funcionários afirma que o cargo que exercem atualmente necessita de treinamento ou especialização. Os principais treinamentos apontados abrangem legislação trabalhista, ferramentas de trabalho e trabalho em equipe. Quanto a certificação ISO 9001:2008 que a organização possui, 33,3% dos entrevistados necessita de treinamento referente aos procedimentos e instruções de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Visto que o treinamento é uma importante ferramenta que pode auxiliar as empresas a atingirem os objetivos organizacionais propostos, convém a elaboração de um programa de treinamento eficaz.

Para elaborar tal programa o primeiro passo é identificar as necessidades de treinamento, passo este que já foi desenvolvido nesta pesquisa. Os treinamentos identificados devem corresponder às competências exigidas para cada cargo e devem estar de acordo com as necessidades da organização. É importante que a empresa

avaliar se existem lacunas entre as competências requeridas e as existentes e se estas podem ser sanadas através de treinamento.

O passo seguinte refere-se ao projeto e planejamento do treinamento. Neste passo a empresa deve elaborar ações a serem tomadas para eliminar as lacunas identificadas no passo anterior e deve também estabelecer os critérios para avaliar os resultados do treinamento. Além disso, devem-se identificar as restrições para o treinamento tais como: restrições financeiras, existência de entidades de treinamento credenciadas, prazo, etc.

Outro ponto a ser elaborado neste passo é o método de treinamento que será utilizado, tais como cursos, palestras, seminários, estágios, etc. Critérios como data e local, instalações, custo, público alvo, objetivo e duração do treinamento, certificação entre outros também devem ser descritos. Estas informações devem ser especificadas para auxiliar na negociação com o fornecedor e para evidenciar com clareza as necessidades da organização, seus requisitos e objetivos a serem satisfeitos.

O próximo passo é a própria execução do treinamento, que poderá ser realizada por um instrutor externo à organização ou até mesmo por um membro competente da empresa. Para qualquer dos tipos escolhidos deve haver o monitoramento por parte da organização.

O último passo refere-se a avaliação do treinamento. Neste passo a organização deve verificar se os objetivos propostos foram alcançados.

As avaliações podem ser realizadas em curto prazo, para averiguar a opinião do funcionário treinado em relação aos métodos e recursos utilizados e sobre as habilidades adquiridas; e a longo prazo para averiguar a melhoria da produtividade e desempenho do funcionário (ISO 10015: 1999).

Como sugestão pode-se aplicar um teste com questões objetivas e abertas para avaliar o aprendizado logo após o término do treinamento e após o retorno do funcionário às atividades indica-se utilizar a amostragem de atividades, em que se observa o comportamento do funcionário; e uma entrevista com o superior imediato.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas*: edição compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. *Organograma: representação gráfica da estrutura*. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901965000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003)> Publicado em: 1985.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ISO 10015: 1999. *Gestão da qualidade: diretrizes de treinamento*.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LODI, João Bosco. *História da administração*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Altas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, FauzeNajib. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ONATE, Alberto Marcos. *Manual de administração*. 1. ed. Curitiba: Ed. Universidade Federal do Paraná, 1982.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SIMCSIK, Tibor. OSM: *Organização, sistema e métodos*. 1. ed. São Paulo: Futura, 2001.

STAREC, Claudio. *Educação Corporativa em Xeque: Até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?*. 2. ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2012.

## **APÊNDICE A - ENTREVISTA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA ALFA**

Prezado gerente, esta entrevista faz parte de um trabalho acadêmico do curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo. O principal objetivo desta pesquisa é levantar as necessidades de treinamento do setor de recursos humanos da empresa para elaboração de um Cronograma de Treinamento. Sua identificação está em sigilo, será utilizado apenas o cargo desempenhado na organização.

Roteiro de perguntas:

1. A empresa possui uma política de treinamentos?
2. Caso não possua, a empresa tem algum projeto em desenvolvimento para a implementação? Como irá funcionar?
3. Quando o funcionário é admitido, recebe algum treinamento para desempenhar suas atividades? Em caso positivo, qual é o método utilizado?
4. Quando há um treinamento a ser aplicado, costuma ser realizado na empresa mesmo ou em outro local?
5. Como a empresa dá oportunidade para o funcionário participar de treinamentos?
6. Existe algum histórico de plano de treinamento ofertado aos funcionários?
7. Atualmente a empresa está disponibilizando algum treinamento?
8. A empresa oferece algum incentivo educacional, como bolsa de estudo, ajuda de custo ou convênios com instituições educacionais?
9. Há interesse em contratar empresas especializadas em treinamentos para aprimorar e desenvolver as habilidades dos colaboradores?
10. Existe alguma necessidade imediata de treinamento no setor de recursos humanos?

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Prezado (a) colega, este questionário faz parte de um trabalho acadêmico do curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo. A pesquisa tem como principal objetivo levantar as necessidades de treinamento no setor de Recursos Humanos da empresa em estudo. Conto com a sua colaboração para o preenchimento do questionário

abaixo. Seus dados e respostas estarão em completo sigilo, esse sistema não permite a identificação de usuários.

1. Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós graduação, especialização, mestrado ou doutorado incompleto ou completo

2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Você já foi promovido desde que ingressou na empresa?

- Sim
- Não

4. Marque o principal motivo que está impulsionando o seu desenvolvimento de carreira:

- Aperfeiçoamento (cursos, graduação, especialização)
- Apesar do aperfeiçoamento, não houve o desenvolvimento de carreira
- Tempo de empresa
- Mérito próprio (resultados alcançados)
- Treinamentos ofertados pela empresa

5. Quanto ao cargo que exerce como você se sente:

- Pouco realizado
- Realizado
- Muito realizado
- Não sabe

6. Você costuma desempenhar atividades que não estão ligadas diretamente ao seu cargo?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

7. Referente a pergunta anterior, como você considera?

- Oportunidade de aprendizado
- Acúmulo de tarefas
- Prejudica o desenvolvimento das atividades do meu cargo
- Indiferente

8. Você tem dificuldades ao exercer suas atividades?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

9. Marque o motivo referente às dificuldades que você tem ao exercer suas atividades:

- Falta de treinamento
- Acúmulo de tarefas
- Inovações, mudanças no ambiente de trabalho e em seus métodos, sendo necessário atualizações constantes.
- Falta ou dificuldade de comunicação com a gestão/líder
- Não tenho dificuldades

10. Quando surgem novos procedimentos em sua função, você recebe orientação referente às novas informações?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

11. Como você age quando se depara com dúvidas ao executar suas atividades?

---

---

12. A empresa costuma investir em treinamentos ou desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

13. O seu cargo atual exige que você atualize seus conhecimentos com treinamento ou especializações contínuas?

- Sim
- Não

14. Se sua resposta foi sim na questão anterior, cite quais treinamentos são essenciais para que você possa desenvolver de maneira eficiente suas atividades na empresa.

---

---

15. A empresa em estudo possui a certificação ISO 9001:2008. Como você se sente em relação aos procedimentos?

- Possuo conhecimento suficiente sobre a norma, seus procedimentos e instruções
- Necessito de treinamento referente aos procedimentos e instruções de trabalho

16. Em relação a ISO 9001:2008, como você considera a aplicação de procedimentos e instruções de trabalho no desenvolvimento de suas atividades cotidianas?

- Não é importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Muito importante

17. Marque a sua opinião sobre o grau de importância em relação ao desenvolvimento de treinamentos organizacionais:

- Não é importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Muito importante
- Totalmente importante

## LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso da ICP de Campo Largo

*Jocélio Luiz Vieira<sup>1</sup>*

*Alessandra Aparecida Berton Rodrigues<sup>2</sup>*

Em meio às constantes mudanças enfrentadas nos cenários das organizações o clima organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na motivação de uma equipe de trabalho, na medida em que assume a função de facilitador das discussões e questionamentos do grupo. Isto é comum porque, atualmente, dentro de uma organização, as pessoas assumem diversos papéis para conseguir executar com sucesso as suas tarefas. Estes novos métodos proporcionaram uma evolução na maneira de se trabalhar trazendo mudanças em relação a forma de gerenciar onde a figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes. Este artigo constitui-se em uma revisão de literatura e pesquisa de campo, centrando os aspectos da temática estruturada como os tipos de liderança, as competências do líder nas organizações, faremos um levantamento dos estilos de liderança e teorias, os aspectos de motivação de uma equipe de trabalho e a influência dos fatores motivacionais. Espera-se que tanto os funcionários, como o líder de produção da empresa ICP em Campo Largo, possam usufruir do artigo e que de uma forma ou outra seja benéfica para melhorar a harmonia do setor, pois todos ganham, a empresa que será mais competitiva e os funcionários que terão um ambiente mais adequado e propício para realizarem suas atividades.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade CNEC Campo Largo.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo, bem como na coordenação dos cursos de Pós-graduação na área de Gestão da Faculdade CNEC Campo Largo.

A presente pesquisa tem como delimitação, a influência da liderança no clima organizacional da empresa ICP em Campo Largo – PR. A liderança é perceptível, em meio às constantes mudanças enfrentadas nos cenários das organizações. Percebe-se que o clima organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na motivação de uma equipe de trabalho, na medida em que exerce a função de facilitador das discussões e questionamentos do grupo. Isso acontece porque atualmente, dentro de uma organização, as pessoas assumem diversos papéis para conseguir executar com sucesso as suas tarefas. Estes novos métodos proporcionaram uma evolução na maneira de se trabalhar trazendo mudanças em relação a forma de gerenciar onde a figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes.

O papel do líder é muito mais que comandar uma equipe, delegar tarefas, estar presente nas horas de soluções de problemas, o líder precisa motivar a todo instante sua equipe, com honestidade e ética, ajudando a criar novos líderes e a ter um comportamento que orgulhe seus subordinados.

O problema é analisar como é a atuação da liderança do setor de produção da empresa ICP em Campo Largo, analisando de que forma influencia no clima organizacional, bem como sua influência na motivação dos liderados, definiremos se é uma liderança democrática onde as decisões são em grupo, onde o líder é participativo nas tarefas, ou está atuando como uma liderança autocrática onde se focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

Com isso, o resultado da pesquisa poderá auxiliar nas reflexões entre profissionais, constatando os tipos de liderança, as habilidades, e as competências do líder nas organizações e sua

atuação como peça-chave para motivação dos colaboradores e como instrumento que possibilita o diferencial da competitividade das empresas.

Diante disto, este artigo tem como objetivo analisar a influência da liderança no clima organizacional dos colaboradores da área de produção, da empresa ICP em Campo Largo e através de dados de revisão bibliográfica e contribuições de teorias sobre o tema em questão e fazer um levantamento de dados para analisar e definir objetivos que são: (1) Extrair os fatores da motivação e desmotivação dos funcionários, relacionados à liderança (2) Pesquisar na literatura, os diferentes perfis de liderança (3) Apresentar a importância do clima organizacional para as empresas e (4) Propor sugestões de melhorias do clima organizacional na empresa ICP em Campo Largo.

Por fim, espera-se que tanto os funcionários, como o líder de produção da empresa ICP em Campo Largo, possam usufruir da pesquisa e que de uma forma ou outra seja benéfica para melhorar a harmonia do setor, esperando-se que, pois todos ganham, a empresa que será mais competitiva e os funcionários que terão um ambiente mais adequado e propício para realizarem suas atividades.

## **1 A LIDERANÇA AO LONGO DO TEMPO**

A liderança tem sido tema de diversos artigos, pois atualmente é muito discutido e aplicado nas organizações. Seu surgimento, segundo Stogdill (1974), é que este tema tenha aparecido por volta de 1300 da era Cristã.

Com o passar dos anos, as pesquisas e literaturas sobre liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes deveriam ter passado para

uma abordagem que discriminava o que os líderes eficazes deveriam fazer para chegar a uma abordagem situacional que se adaptem às situações das organizações que hoje estão em constantes transformações.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, com suas habilidades, para influenciá-las e motivá-las fazendo com que esse grupo contribua de forma espontânea e voluntária para se alcançar objetivo desejado. O conceito de liderança mudou mundo nos dias atuais, passou de uma visão autoritária dos modelos da revolução industrial, para um modelo mais complexo e dinâmico e flexível.

Para uma liderança ser eficaz é necessário saber trabalhar com as emoções das pessoas, pois cada indivíduo do grupo possui personalidades, necessidades diferentes então há um conjunto de fatores que o líder precisa saber e dominar, para atrair a confiança do grupo e poder moldar esse grupo da maneira que ele acha que seja necessário para um melhor aproveitamento.

Para o sucesso de uma organização em tempos de crise e com a revolução de tecnologia da atualidade, é preciso muito mais que investimentos em recursos tecnológicos, e investimentos em processos e equipamentos, é essencial investir no capital humano, para que estas pessoas sim façam a diferença para que toda estrutura que foi montada pela organização realmente seja eficaz e competitiva, é aí que entra a importância do líder. Ele é quem vai descobrir, motivar e desenvolver esse grupo para que seja alcançado os objetivos desejados.

Chiavenato (2000, p.315) conceitua liderança como:

A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito, a segunda é a

tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades[...]

Então se pode dizer que o líder é a peça chave para motivar e desenvolver pessoas, fazendo com que se criem novas maneiras e técnicas para melhorar um processo industrial ou mesmo para se ter autonomia das pessoas, sim, pois se com o passar do tempo o líder consegue desenvolver essa equipe ela consegue ser auto gerenciável, ficando menos dependendo da figura do líder, com isso se agiliza os processos.

Para Senge (2000) “pensar na liderança como expressão de um sistema vivo requer mudanças fundamentais. Ela requer princípios e perspectivas novas, bem como definições e metáforas também novas, ou seja, uma linguagem nova.” Assim, liderança é um tipo de poder pessoal, onde através dela, uma pessoa influencia a outra ou um grupo de pessoas. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional.

Cabe ressaltar que liderança não é sinônimo de administração. O administrador é responsável pela correta utilização dos recursos da organização, e funções como organizar, planejar, dividir, organizar e controlar as ações para se alcançar os objetivos propostos para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (1983, p.125), “a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas”.

Já para Bennis (1996, p.78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições.” A autoridade exercida pelo chefe seria suficiente em épocas de estabilidade econômica, mas para ambientes organizacionais em constantes transformações, se faz necessário a

presença da liderança , pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações .

Parreira (2010, p.19) diz que “a liderança não é um fenômeno relevante, sempre que a situação é grupal, tem grande influência não só sobre os resultados, mas também sobre os processos a nível pessoal e coletivo”. Portanto, o bom líder é aquele que constrói novos líderes dentro de um grupo, a fim de que com o passar dos tempos esse grupo de pessoas se torne uma equipe multidisciplinar, dependendo cada vez menos que o líder esteja presente.

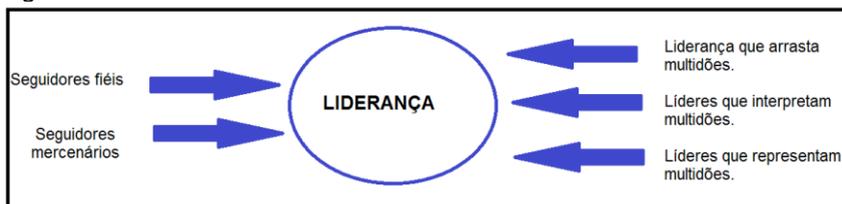
Assim, o líder é aquela pessoa que é capaz de influenciar as pessoas que estão a sua volta, sendo a referência dentro de um grupo, pois ele a acompanha estando atentas as necessidades desse grupo, verificando o progresso das atividades, elogiando, propondo novos desafios.

## **1.1 TIPOS DE LÍDER COM RELAÇÃO AOS LIDERADOS**

Vamos sintetizar agora alguns tipos de líderes e sua relação com os liderados. Maximiano (2000, p.391) define três tipos diferentes de liderança que são (1) os líderes que arrastam multidões, capazes de conhecer uma grande ideia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato a concretize; (2) Os líderes que interpretam multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa; e (3) os líderes que representam as multidões se limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva.

Observe a figura a seguir, que sintetiza os aspectos de relação entre líderes e liderados:

Figura 1- Líderes e liderados



Fonte: Petracca (1992)

## 1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

A fim de se conhecer outros aspectos da liderança, é conveniente que sejam categorizadas as lideranças.

Na liderança transacional, o gestor atua como chefe, não como líder, usa táticas pautadas principalmente na obediência a regras e cumprimento das regras estabelecidas, este tipo de gerencia não se preocupa com as emoções e motivações de seus liderados, ele procura apenas seguir as normas e regras já pré-definidas, é uma liderança orientada para o chefe.

Na liderança transformacional, esse conceito de liderança define o comportamento do líder ideal, um líder que estimula sua equipe, focando na inspiração, influencia e exemplo de motivação, os pilares de liderança tem fundamentos na confiança, respeito, comprometimento e colaboração. As principais qualidades do líder transformacional são Inspirador, Visionário, Carismático, é uma liderança voltada aos subordinados.

A liderança transformacional se aplica bem em situações onde o ambiente que envolva um alto grau de incertezas, tensão ou quando a organização está enfrentando uma crise, isso explica a

aparição desses líderes em tempos de guerra, na religião ou na política. Nos dias atuais esse tipo de liderança é muito bem absorvida pois o liderado de espelha em seu líder vendo as características heroicas de seu comportamento, estilo próprio, personalidade e confiança, pois envolve e aproxima tanto seus liderados, e estes estão dispostos a tudo para defender a honra do seu líder, ele se limita no momento que o líder fica subalterno a sua gerência, logo seus objetivos e sua visão são limitados.

Robbins (2009, p.164) sugere quatro etapas desse processo:

[...] ele se inicia com o líder articulando uma visão atrativa ,esta visão oferece um sentido de continuidade para os liderados vinculando o presente a um futuro melhor para a organização. O líder então comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que a equipe vai conseguir alcançá-las, isso desperta a auto estima e a autoconfiança dos liderados, em seguida o líder comunica ,por meio de palavras e ações ,um novo sistema de valores ,oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido e finalmente ,o líder carismático submete-se a sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação a sua visão.

Todo líder tem seu modo de liderança e é contraversão a questão de definir qual é o modo de liderança mais adequado, pois nos parece que tudo varia em função da situação vivida por cada um.

Robbins (2002) expõe essas diferenças sobre liderança transacional e liderança transformacional, conforme abaixo:

Quadro 1-Definições liderança transacional e transformacional

Líder Transacional	Líder transformacional
--------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia a troca de recompensas por esforços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece uma visão no sentido da missão, ganha o respeito e confiança;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma atitudes corretivas necessárias quanto aos desvios de regras ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica suas altas expectativas ,utiliza símbolos para focar os esforços;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervém apenas quando os padrões não são alcançados ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove a inteligência ,racionalidade e cuidadosa resolução de problemas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resigna da responsabilidade, evita tomada de decisões .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensa atenção personalizada aos seus liderados.</li> </ul>

Fonte: ROBBINS, 2002.

### 1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, seu modo de comportamento de liderar.

Para Maximiano (2000, p.405) ,a definição de estilo de liderança é “a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe ,seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”, maneira pela qual evidencia a necessidade de identificar qual estilo que ocasionaria melhor performance ao exercício de liderança.

Para Bergamini (1994, p.65):

[...] diferentes estilos de liderança acham-se enraizados e portanto nascem das diferenças individuais de personalidade. Sabe-se que essa maneira de ser faz parte integrante da personalidade de cada um, incluindo não somente as características intelectuais como também as emocionais, as experiências vividas, as expectativas e motivações [...]

Dentre alguns estilos de liderança vale ressaltar três estilos de liderança, os quais podem citar (1) liderança autocrática o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, e os colaboradores não tem liberdade de escolhas, essa liderança enfatiza somente o líder. Os colaboradores tendem a ter um volume de trabalho maior e serem mais agressivos e sinais de frustração, (2) liderança democrática onde as pessoas envolvidas debatem e decidem as decisões do grupo, (3) liderança liberal, neste modelo o líder permite total liberdade para tomada de decisão individual ou em grupo, participando apenas quando solicitado.

Abaixo são elencados e descritos os três estilos de liderança:

Quadro 2: três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez-faire</i>)</b>
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
O líder determina as providencias para a execução das tarefas, cada uma por vez, á medida que se tornam necessária e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providencias para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Falta absoluta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas do trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito .O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2014, p.127)

Chiavenato (2014, p. 126) diz que “o líder autocrático centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, que possuem frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade”

Na liderança democrática o líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições e soluções de problemas, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos a esse tipo de liderança tendem a serem mais comprometidos com o trabalho e a estarem mais satisfeitos com seu trabalho.

Chiavenato (2014) conclui que “o líder democrático conduz e orienta o grupo, com formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os colaboradores”.

Já na liderança liberal o líder permite total liberdade de tomada de decisão individual ou em grupo e participa das discussões somente quando solicitado.

Chiavenato (2014, p. 135) ainda contempla que:

[...] líder liberal delega as tarefas ao grupo e os deixa completamente a vontade e sem controle algum, embora a

atividade do grupo foi intensa ,sua produção foi medíocre, as tarefas se desenvolvem por acaso, com muita oscilação, perdendo tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados ao trabalho [...]

Esse tipo de liderança tem uma qualidade e quantidade de trabalho baixa pois, possuem muito individualismo, insatisfação do grupo de pessoas, agressividade por parte de algumas pessoas e pouco respeito ao líder que é ignorado muitas vezes, o que reflete falta de confiança por parte dos liderados em relação ao seu líder.

O verdadeiro líder é aquele que consegue o melhor aproveitamento de sua equipe quando ele se ausenta, pois aí se dará a prova que sua equipe foi bem treinada e esta apta a atuar por conta própria quando houver necessidade, Isso é muito importante pois deixa uma equipe madura, com uma visão ampla do processo e dos problemas que podem ocorrer.

Para Robbins (2005, p.277) confiança e liderança significam:

A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança, quando os liderados confiam em seu líder , estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele, sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados .As pessoas não seguem nem buscam orientação de alguém que elas percebem como uma pessoa desonesta ou capaz de levar vantagem sobre elas, a honestidade, inclusive, é apontada consistentemente como a principal característica admirada em um líder. A honestidade é absolutamente essencial à liderança ,se as pessoas vão seguir alguém por vontade própria, seja em um campo de batalha ou na sala de reuniões da diretoria, elas querem primeiro se assegurarem de que esse individuo é digno de sua confiança.[...]

Portanto a confiança é o principal aliado do líder, que permitirá a geração da sinergia necessária para alcançar o sucesso

no relacionamento interpessoal com a equipe ou com os stakeholders de qualquer projeto, e assim alcançar a motivação da sua equipe.

#### 1.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, a motivação vem de uma força interior dentro de cada um de nós o qual tem a capacidade de motivar ou desmotivar alguém, a fim de satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Segundo Maximiano (2004, p.347) motivação significa: “o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, incentiva estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado.”

Essa reação se dá por impulsos internos, que leva a uma ação imediata do indivíduo, isso está relacionado as necessidades que temos em relação a algo que almejamos em ter e estimula e provoca comportamentos para alcançarmos determinado objetivo ou bem material.

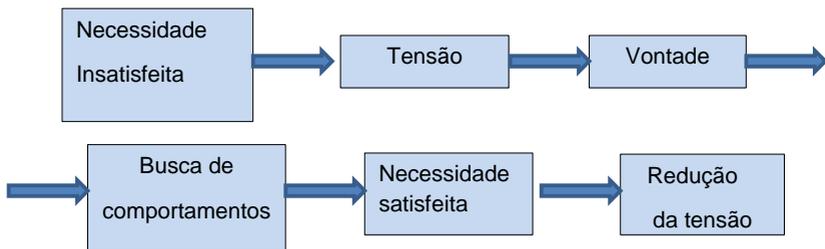
Para Robbins (2009, p. 48), descreva a motivação como: “a disposição para fazer alguma coisa que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.” Os motivos a isso podem ser motivos internos que é a ação que temos em determinado momento para resolver, satisfazer ou adquirir algo tangível ou intangível que estão associados as nossas necessidades ,e os motivos externos que são aqueles criados pelo ambiente em que a pessoa se encontra.

Maximiano (2004, p.268) atribui à motivação a três propriedades essenciais que são elas:

- I. Direção: o objetivo do comportamento motivado;
- II. Intensidade: a magnitude ou força dos motivos ;
- III. Permanência: o tempo durante a qual a motivação se manifesta.

Robbins (2009, p.48) afirma que “uma necessidade não satisfeita gera tensão, que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas determinadas que, uma vez cumpridas, satisfarão a necessidade e levarão a redução de tensão.”

O fluxograma abaixo descreve o processo básico de motivação:

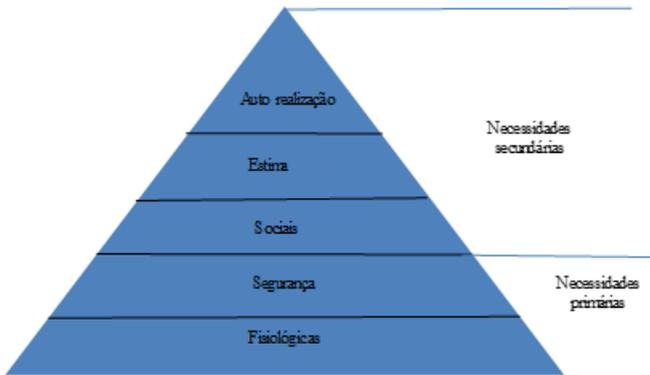


Fonte: Robbins (2009)

## 1.5 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A teoria motivacional mais conhecida é a teoria da hierarquia das necessidades do psicólogo americano Abraham Maslow, segundo essa teoria a pessoa precisa realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto-realização.

## Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (1970)d

Portanto cada indivíduo traz consigo uma hierarquia de cinco necessidades que são melhor definidas. As descrições podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 3: definições hierarquia das cinco necessidades

Necessidades Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais
Necessidades de Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
Necessidades Sociais: inclui afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade.
Necessidades de estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
Necessidades de auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e auto desenvolvimento.

Fonte: Robbins (2009, p.48)

À medida que cada necessidade é acatada, a seguinte torna-se predominante, como indica o quadro acima, o indivíduo move-se para o topo da pirâmide. Maslow separa as cinco necessidades na seguinte classificação: necessidades primárias (básicas), são aquelas indispensáveis a vida que atendem o indivíduo externamente, são as necessidades fisiológicas, ligadas a manutenção da saúde e o bem estar físico, necessidade de segurança que define o necessidade humana em se sentir seguro quanto ao emprego, família e a saúde, e as necessidades secundarias que incluem os fatores íntimos de cada um de nós está ligado aos sentimentos: são as necessidades sociais, aquelas ligadas ao campo da afetividade e relacionamento ,necessidade de estima , que dizem respeito tanto a auto estima, quanto as conquistas individuais e por fim auto realização que engloba criatividade ,solução de problemas ,ausência de preconceitos.

Para Maximiano (2000, p.349) as hierarquias das necessidades definem:

[...] Numa categoria superior á necessidades de sobrevivência, estão as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas,pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa de suas características individuais .Essas necessidades secundárias também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraente ,assim uma pessoa pode interessar – se por determinada carreira porque ela corresponde a seus interesses ;ou pode desejar certos bens materiais não pelo seu valor intrínseco , mas porque sua posse é valorizada pelo meio social [...]

## 1.6 TEORIA X E TEORIA Y

McGregor (1960) propôs duas visões caracterizadas do ser humano a Teoria X basicamente negativa e a Teoria Y, basicamente positiva. McGregor observou como executivos tratavam seus funcionários e concluiu que a visão dos executivos baseia-se em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar a equipe ao seu próprio comportamento.

Segundo Robbins (2009, p.50) a Teoria X e a Teoria Y, trazem as quatro premissas do executivo, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 4: As quatro premissas do executivo em relação as teorias x e y

1. Os indivíduos por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível tentam evitar o trabalho;
2. Como eles não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem as metas;
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.
A Teoria Y definida por McGregor já é um contraste as visões negativas e traz as premissas positivas da Teoria Y:
1. Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se;
2. As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos ;
3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até a busca a responsabilidade;
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Robbins (2009)

Fazendo uma associação com a pirâmide de Maslow, podemos definir que a teoria X pressupõe que as necessidades do nível inferior dominam o indivíduo, já a teoria Y definem que as necessidades do nível mais alto dominam o indivíduo.

## 1.7 TEORIA DE DOIS FATORES

Também chamada de teoria da higiene e motivação, foi proposta pelo psicólogo Herzberg (1968) citado por Robbins (2009), pressupõe que a atitude da pessoa em relação ao seu trabalho pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Em sua pesquisa, perguntou aos pesquisados o que eles desejavam do seu trabalho e o que sentiam bem ou mal a respeito as situações do seu trabalho. Os fatores intrínsecos, como realização, promoção, responsabilidade, reconhecimento, parecem pautados com a satisfação no trabalho, já os insatisfeitos com trabalho possuíam fatores extrínsecos como, condições de trabalho, remuneração, qualidade da supervisão, políticas e diretrizes da organização. Para Robbins (2009, p.51) diz que a pesquisa de Herzberg, os dados coletados sugerem que:

[...] o oposto da satisfação não é a insatisfação .A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna via de regra satisfatório ,os achados indicam a existência de um continuum duplo : o oposto da “ satisfação” é “não satisfação” e o oposto de “insatisfação` é não-insatisfação.

As condições que envolvem o trabalho foram diferenciadas por Herzberg como.

(a) Fatores higiênicos: ou fatores extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e compreendem as condições que os indivíduos desempenham seu trabalho, como essas condições são dispostas, alocadas e controladas pelas organizações, então esses fatores estão fora do controle das pessoas.

Segundo Chiavenato (2002, p.118) diz que.

as pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-las por muito tempo, quando os fatores higiênicos são precários eles provocam a insatisfação dos empregados ,eles apenas evitam a insatisfação , mas não provocam a satisfação [...]

(b) Fatores Motivacionais: ou fatores intrínsecos, estão pautados com a natureza da tarefa que o indivíduo executa, esses fatores estão sob controle do indivíduo , envolvem sentimentos de auto realização, reconhecimento profissional e dependem da realização das tarefas executadas em seu ambiente de trabalho.

O quadro a seguir traz a Teoria de dois fatores de Herzberg.

Quadro 5: Fatores higiênicos e fatores motivacionais

<p><b>Fatores higiênicos</b> que afetam a insatisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade da supervisão</li><li>• Remuneração</li><li>• Políticas corporativas</li><li>• Condições físicas de trabalho</li><li>• Relacionamento interpessoal</li><li>• Segurança no emprego</li></ul>	<p><b>Fatores motivacionais</b> que afetam a satisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades de promoção</li><li>• Oportunidades de crescimento pessoal</li><li>• Reconhecimento</li><li>• Responsabilidade</li><li>• Realização</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Robbins (2009, p.51)

Chiavenato (2000, p.361) define que:

[...] de acordo com a teoria de Herzberg, a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz

funcionar o motor interno, um sem o outro tende a ser ineficaz, para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador [...]

A pesquisa de Herzberg verificou que os fatores que causavam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, ou seja, não dizem respeito a tarefa executada e sim vem de natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, etc. Esta teoria foi um marco para avaliação da satisfação e motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

É um conjunto de características mensuráveis do ambiente de trabalho compreendido, espontaneamente ou indiretamente pelos indivíduos que convivem e vivenciam este ambiente o qual são motivados e influenciados, alterando seu comportamento.

Segundo Chiavenato (2000, p.183) clima organizacional

[...] constitui o meio interno, a atmosfera psicológica característica de cada organização, está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.[...]

Pois o clima organizacional influencia diretamente na produtividade e competitividade das organizações, pois o grau de satisfação depende do ambiente do trabalho, este ambiente é fruto

do conjunto de percepções dos indivíduos que o compartilham no dia a dia. Complementando essa definição Maximiano (2000, p.107):

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamentos dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional, que é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho [...]

Um ambiente receptivo envolve os indivíduos, os contagia e deixa um ambiente agradável, desenvolvendo melhor suas atividades e sendo mais produtivos e como consequência se sentem melhor a este ambiente. Ao contrário, um clima frio e distante, desmotiva as pessoas, as deixando menos produtivas, gerando muitas vezes conflitos entre elas e afastando umas das outras.

## 2.1 MUDANÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser modificado, é papel do setor de Recursos Humanos (RH). Gestores e líderes perceberem e modificarem o ambiente de trabalho, pois afeta diretamente na motivação, produtividade e competitividade da organização.

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problema que a organização vem enfrentando e aumentam o grau de compreensão e respeito deles.(BERGAMINI;CODA,1997,p.99).

De acordo com Bennis (1996, p.6) clima é “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais”.

Segundo Souza (1978, p.52):

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação entre os elementos da cultura, como preceitos, caráter, e tecnologia. Resultante do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Segundo Chiavenato (2002, p.184) aponta quatro passos para mudar o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora. Pode-se observar no quadro a seguir:

Quadro 6: quatro passos para mudar o clima organizacional

1. Adaptabilidade: ou seja capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível ás exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente .Para ser adaptável , a organização deve ser flexível ,para poder adaptar e integrar novas atividades a ser receptiva e transparente a novas ideias, venham elas de dentro ou de fora da organização.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Consistência: ou seja, um conjunto de valores e princípios que aglutinem o comportamento dos participantes e crie um senso de identidade coletivo.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.Envolvimento:integração entre os participantes , de tal forma que a organização possa obter o compartilhamento e comprometimento de todos os participantes quanto aos objetivos da organização.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.Visão e objetivos claros: ou seja, a percepção realista através da capacidade de investigar , diagnosticar e compreender o meio ambiente
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

e estabelecer objetivos de longo prazo.

Fonte: Chiavenato (2002, p.184)

Uma das atribuições do pessoal de RH é identificar o nível de satisfação dos funcionários, buscando compreender suas percepções perante a organização

Em um ambiente onde se encontra um grupo de pessoas com seus objetivos, personalidades e necessidades diferentes, se torna um ambiente hostil para as divergências, então que motivos levam um grupo a se deixar influenciar por um líder? Para Petracca (1992, p.713) esses motivos são:

Líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão. Portanto líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Gerenciar pessoas demanda algumas habilidades, pois devido as diferenças interpessoais se há necessidade de serem desenvolvidas, então por meio de técnicas de treinamento o líder poder fazer essas mudanças de comportamentos dos liderados. Conhecendo as maneiras de motivar sua equipe quem ganha são as pessoas, pois terão um crescimento profissional e pessoal e a empresa, pois terá profissionais mais dinâmicos e auto gerenciáveis.

Segundo Chiavenato (2014, p.553),

[...] a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais

,condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais .A motivação depende da direção ,força e intensidade do comportamento (esforço) duração e persistência [...]

O indivíduo é dotado de desejos, aspirações e objetivos próprios que agem diretamente em seu comportamento, a reação à uma situação se dará instantaneamente e como somos dotados de personalidades diferentes , cabe ao líder saber lidar com essas diferenças e trabalhá-las para um convívio harmonioso e produtivo daquela equipe.

Para Bergamini (1994, p.105) a relação entre liderança e motivação significa:

[...] esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Entretanto a função do líder não é motivar seus liderados, pois é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que quando aceitam um novo emprego, as pessoas em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo por isso, depositarias de um rico manancial de motivação [...]

Para se ter êxito para motivação da equipe se faz necessário algumas normas de avaliação deixando claro o que é esperado do seu trabalho para que se alcance os objetivos esperados , as políticas da organização devem estar bem claras para todos ,outra maneira é sempre que possível envolver os colaboradores nos processos de decisão , isso os ajudará a serem mais orgulhosos e confiantes em seu papel dentro da empresa, por fim se espera que a liderança possa medir o nível de entusiasmo e moral de sua equipe , percebendo assim o atual clima em que estão envolvidos os seus liderados.

### 3 METODOLOGIA

Apresenta-se nesse a metodologia aplicada na pesquisa, os passos que foram seguidos, as fontes de dados, os instrumentos de coleta e de análises de dados utilizados .

Metodologia, segundo Lakatos e Marconi ( 2007,p.17) significa “introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das ideias”.

A pesquisa é "procedimento refletivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento" (Lakatos e Marconi ,2007,p.157).

Deste modo, a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que promove um tratamento científico e se funda no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir veracidades parciais.

Para Trujillo (1982, p.229) a pesquisa de campo propriamente dita:

[...] não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde á segunda fase de qualquer pesquisa) é algo mais que isso ,pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que descriminam suficientemente o que deve ser coletado[...]

Foi realizada uma pesquisa, de caráter quantitativo, com o objetivo de identificar a influência da liderança no clima dos funcionários, bem como que tipo de liderança está sendo praticada na empresa ICP de Campo Largo. Foi aplicada uma entrevista

padronizada aos funcionários do setor de produção, onde foi aplicado um questionário de perguntas fechadas, dados primários, visando responder o problema da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p.199) entrevista padronizada ou estruturada:

é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

### 3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi alcançada por meio de questionários, que foram aplicados por mim à 20 funcionários do setor de produção da empresa ICP de Campo Largo.

Segundo Cervo e Bervian (1991, p.165), o questionário, é “a forma mais usada para coletar dados , pois possibilita medir com exatidão o que se deseja”, o questionário será preenchido pelo pesquisado ,colocando as perguntas em ordem de preferência. O próprio instrumento apresentará uma introdução explicativa para facilitar a compreensão e o preenchimento, sem a ajuda do pesquisador.

Após a coleta, é relevante incorporar as informações detalhadas para apurar a estatística descritiva através da análise dos dados obtidos.

A análise da pesquisa, através da coleta de dados pretende evidenciar a visão que os colaboradores tem em relação ao tipo de liderança exercida pelo líder e que tipo de influência exerce sobre o clima organizacional dos funcionários da produção

da empresa ICP, de forma coerente e objetivando melhorias para a empresa.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Empresa do ramo cerâmico, a Incepa Revestimentos Cerâmicos, uma empresa do grupo Laufen de origem Suíça iniciou suas atividades no Brasil em 1952, no início dos anos 80 possuía cerca de 6000 funcionários, em 2016 possui cerca de 800 funcionários, entre diretos e indiretos. Em 1976, diversificando, o grupo adquiriu a Cidamar, fabricante de louças sanitárias de Jundiá (SP). E, em 1997, incorporou a Celite, tornando-se líder absoluta do mercado nacional de Louças Sanitárias, hoje a Incepa pertence ao grupo espanhol Rocca.

### 3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

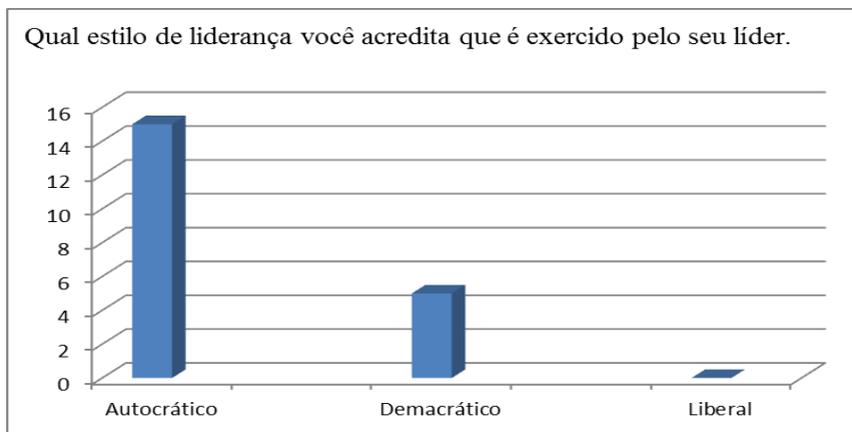
Conforme Lakatos e Marconi ( 2007, p.197) a entrevista “é um encontro entre duas pessoas , a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”

O questionário foi aplicado aos funcionários da empresa ICP, no setor de produção onde trabalham 20 funcionários no total, em 2 turnos e possui 4 turmas de trabalho, sendo todos do sexo masculino. Quanto ao tempo de empresa, 5 funcionários estão entre 1 e 2 anos, 4 entre 3 e 4 anos, 3 entre 5 e 7 anos e 8 funcionários acima de 7 anos de empresa. Todos funcionários possuem ensino médio completo, com idades de 19 anos a 48 anos e possuem a mesma função na empresa.

Após a tabulação dos dados foram obtidos os seguintes resultados:

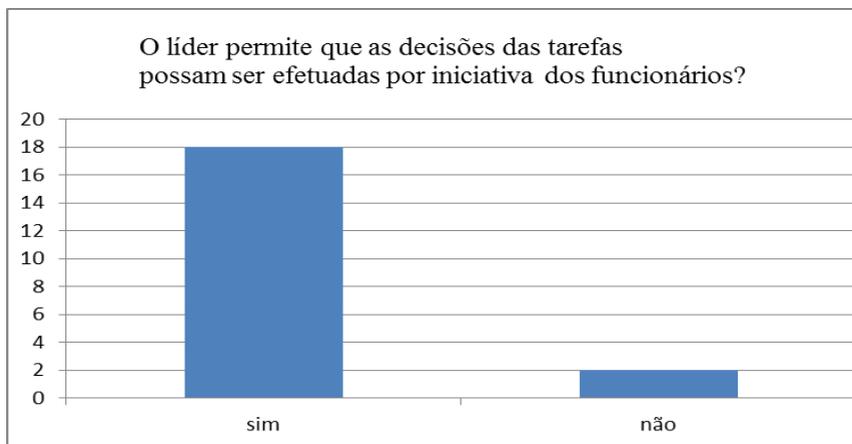
A primeira questão, por meio da qual buscou-se identificar, qual estilo de liderança você acredita ser exercido pelo seu líder, pode-se perceber que os 15 funcionários que achavam seu líder autocrático, eram passadas a eles as tarefas e não havia nenhum acompanhamento por parte do líder. Os 5 funcionários que definiram seu líder como democrático, declararam que o líder acompanhava suas tarefas.

Gráfico1: Qual estilo de liderança você acredita que é exercido pelo seu líder



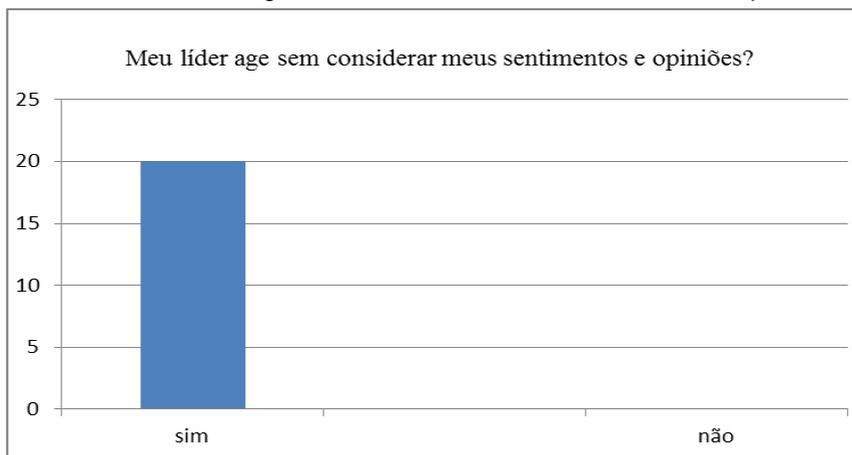
A segunda questão, que questionava sobre a permissão dada pelo líder em tomada de decisões, demonstrou que a maioria dos funcionários declararam não poder tomar decisão alguma no setor, devendo fazer apenas o que é discriminado nas suas tarefas. A minoria afirmou que toma decisões, mas essas decisões não eram porque o líder pediu e sim porque eles achavam a mais correta, nesse caso eram funcionários com mais de 20 anos de empresa.

Gráfico 2: Permissão iniciativa dos funcionários



Com relação ao líder levar em conta os sentimentos dos funcionários, todos declararam que isso não acontece.

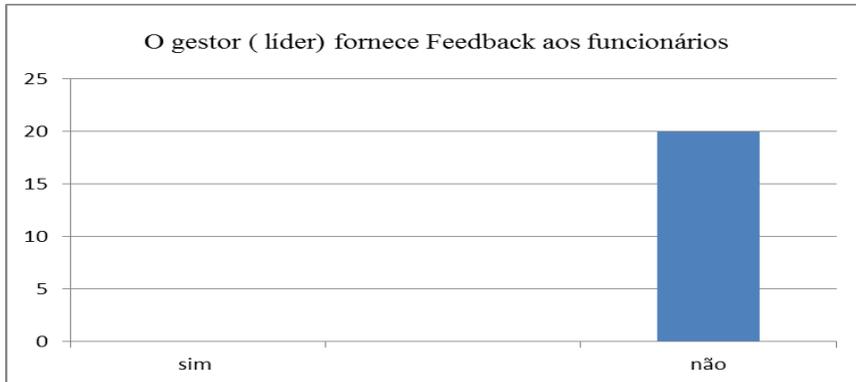
Gráfico 3: Meu líder age sem considerar meus sentimentos e opiniões?



Foi perguntado sobre a questão do feedback, se é fornecido pelo gestor (líder). Todos os funcionários declararam que

não é fornecido e nunca foram abordados sobre o assunto, o que é considerado um fato gravíssimo, para evolução de qualquer equipe de trabalho.

Gráfico 4: Feedback aos funcionários



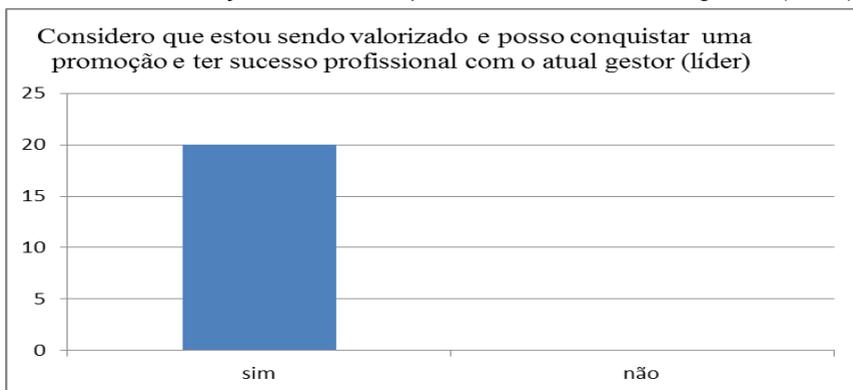
A questão 5, pergunta se os funcionários sentem orgulho em trabalhar nessa empresa na atual gestão. A maioria declarou sentir orgulho, mas há que se considerar que ainda resta um percentual que declarou não orgulhar-se da atual gestão. Os percentuais encontrados indicam que algo precisa ser mudado para melhorar esse índice de satisfação.

Gráfico 5 :Orgulho em trabalhar nessa empresa na atual gestão.



Ao serem abordados sobre suas expectativas em relação a promoções dentro da empresa, todos declararam não possuir tal esperança e sentem-se desvalorizados.

Gráfico 6: Valorização e sucesso profissional com o atual gestor (líder)



Ao perguntar-se se há diálogos frequentes entre gestor (líder) e os 20 funcionários, a maioria declarou que raramente existem conversas entre líder e os funcionários, somente quando ocorre alguma mudança inusitada, ou quando ocorre a troca de

produtos para setup das ferramentas, que é a troca de produtos, com a produção em um outro formato.

Foi perguntados na questão 8 se os funcionários recebem elogios na realização das tarefas, principalmente quando soluciona algum problema fora da rotina normal de trabalho. Os 20 funcionários relataram que são raros os casos de elogios, e que procuram realizar suas tarefas somente o que é necessário. Podemos concluir que há uma total falta de motivação entre os mesmos.

Foi perguntado aos 20 funcionários para fazer uma avaliação entre os pontos fortes e pontos fracos da liderança. A avaliação foi tabulada e apresenta-se em forma de tabela:

Tabela1: Pontos fortes da liderança

Pontos fortes da liderança	Sim	não
Motivador	5	15
Bom relacionamento	6	14
Ajuda os funcionários a realizarem as tarefas	3	17
Ajuda os funcionários a solucionarem problemas	3	17
Reconhece o esforço dos funcionários.	1	19

Tabela 2: Pontos fracos da liderança

Pontos fracos da liderança	Sim	não
Autoritarismo	18	2
Resolução de conflitos	18	2
Fornece <i>feedback</i>	0	20
Motiva os funcionários	3	17
Reconhecimento profissional	2	18

Após a tabulação dos resultados podemos verificar que os pontos fortes, poucos funcionários foram favoráveis a liderança, ou seja os funcionários não encontram pontos positivos em seu líder, os que foram favoráveis, são funcionários com mais de 20 anos, que já tem uma certa independência na empresa.

Já os pontos fracos da liderança, podemos definir que é uma liderança, autocrática, pois o líder foca somente nas tarefas, deixando para segundo plano a atenção aos seus funcionários, no item resolução de conflitos a liderança tem um ponto favorável com 18 funcionários, no item feedback todos os 20 funcionários destacaram que não recebem ou nunca receberam feedback, uma questão muito grave por parte da liderança ,pois desmotiva e não dissemina um ambiente propício a motivação e crescimento pessoal, com isso se reflete nos itens motivação e reconhecimento profissional.

Não há dúvidas de que existe uma relação recíproca entre o relacionamento interpessoal dos funcionários e o sucesso da liderança. Líderes autoritários desmotivam os funcionários e levam a ambientes organizacionais propícios a conflitos e a rotatividade se funcionários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inicialmente, é necessário lembrar que a finalidade do estudo proposto na pesquisa, consiste em identificar como a atuação da liderança influencia no clima organizacional do setor de produção da empresa ICP em Campo Largo, o qual foi capaz de auxiliar em propostas que possibilitem avaliações das causas que levam hoje a liderança a ter uma influência negativa e desmotivadora aos funcionários no ambiente de trabalho.

Em decorrência dessa proposta, buscou-se primeiramente um embasamento teórico, por meio da consulta e análise da literatura de profissionais da área de administração como Bergamini, Robbins, Chiavenato, Lakatos que se fez necessário para uma melhor compreensão do tema estudado.

Com este estudo torna-se clara as percepções do funcionários em relação a atuação da liderança e sua influência no clima organizacional da empresa ICP , pois os dados coletados a partir dos questionários utilizados na pesquisa, mostraram que os funcionários estão desmotivados e a liderança está sem força nos grupos de trabalhos, e será apresentado ao líder e sugerido a fazer a implantação de um programa de desenvolvimento pessoal que é o feedback e após implementara outras mudanças que serão de imediata mudança no clima organizacional, pois é o primeiro passo para motivar, encorajar e formar uma equipe de confiança e convicta no alcance do objetivo proposto.

Conclui-se que o estilo de liderança autocrática exercido hoje, está afetando a motivação dos funcionários e com isso favorecendo para um clima organizacional ruim, pois um ambiente organizacional exerce certa pressão psicológica ao funcionário pela responsabilidade e agilidade na linha de produção. Assim como a falta de feedback também prejudica a motivação do setor de produção. Os fatores mais relevantes negativamente condizem com a atuação da liderança que conduz sua equipe de forma fechada, não abrindo espaços para o crescimento pessoal do individuo e com isso influenciando o clima organizacional da empresa ICP de Campo Largo.

Outra deficiência evidenciada está relacionada à quarta e quinta categorias da pirâmide de Maslow que são as necessidades de estima, que dizem respeito tanto a autoestima, quanto as conquistas individuais e por fim auto realização que engloba criatividade e solução de problemas.

Com o auxílio da pesquisa desenvolvida, serão propostas melhorias para a relação entre funcionários e liderança, tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa de campo.

O pesquisador tem como objetivo passar os resultados para a liderança, mostrando aos mesmos as consequências de suas atitudes para com os funcionários, pois entende que o perfil do líder precisa ser condizente com os valores da empresa, pois estes “...orientam o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais” (TAMAYO,2005,p. 168).

Este trabalho pode servir de base para de orientação para outros pesquisadores da área e para maiores estudos.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *O líder Eficaz*, São Paulo: Atlas 2002.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Liderança – Administração do Sentido* (10 ed.), São. Paulo., Editora Atlas S. A., 1994.

BERGAMINI, C.W; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2ºed. São Paulo: Atlas 1997.

CERVO, Amado Luiz ,BERVIAN, Pedro Alcino .*Metodologia Científica* .4º ed. São Paulo: Makron Books ,1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO- *Introdução á teoria da administração* /Idalberto Chiavenato. -9.ed.-Barueri,SP:Manole,2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO TGA, vol.2 Idalberto Chiavenato.-6.ed.rev,e atualizada .-Rio de Janeiro: Elsevier ,2002.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI Andrade Marina. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed.-5.reimpr.São Paulo: Atlas 2007.

MASLOW, Abraham. *Motivação e personalidade*. New York. Harper& Row, 1970.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução á administração*. 6.ed.São Paulo Atlas, 2004.

MANZINI, E.J. *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise* .New York: McGraw-Hill,1960.

PHILLIPS, DonaldT.*Lincon on leadership*. New York :Warner Books,1992.p3.

PARREIRA, M. (2010). *Liderança – A forma Multiplex*. Lisboa: Edições Silabo.

PETRACCA. Orazio M. *Liderança*. In BOBBIO, Norberto et al. Dicionário de política Editora Universidade de Brasília, 1992.p.713

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional* /Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. -11.ed.-São Paulo: Pearson Prentice Hall,2005.

ROBBINS, Stephen Paul - *Fundamentos do comportamento organizacional*/Stephen Paul Robbins; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SENGE, p. *Liderança em organizações viavas*. In: DRUCKER, P Liderança para o século xxi. São Paulo: Futura, 2000.p.86.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SOUZA, EDELA LANZER PEREIRA. *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre :Edgar Blücher ,1978.

WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado*. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento - Cultrix, 1999.

STOGDILL, Ralph M.; BASS, Bernard M. Bass & *Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3ª ed. New York: The Free Press, 1990

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. *Metodologia da ciência*, 3.ed.Rio de Janeiro: Kennedy,1974.

TAMAYO, A. *Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional* . In: Tamayo. A &Porto,J. ( Orgs) .Valores e Comportamentos nas organizações . Petrópolis: Vozes,160-186,2005.

## O PAPEL DO LÍDER NA EMPRESA: Motivação e organização empresarial

*Simone Andréia Surek<sup>1</sup>*

*Alessandra Aparecida Berton Rodrigues<sup>2</sup>*

Liderança e motivação conduzem pessoas à busca pela realização pessoal proporcionando benefícios tanto para o indivíduo quanto para a empresa. Em um mundo competitivo é fundamental que o líder mantenha suas equipes motivadas para o auto-desempenho, embora não seja uma tarefa simples, é preciso ter ou desenvolver habilidades que permitam o desenvolvimento da equipe. Neste contexto, o presente estudo foi realizado através de revisão bibliográfica de forma descritiva de renomados autores e estudiosos do assunto e pretende analisar o papel do líder em relação à motivação na organização, ao expor características mais comuns dos líderes de equipes e diferenciar líder de chefe, relacionando as ações dos líderes que possam ajudar na motivação de seus liderados. O presente artigo utiliza-se de dados secundários, por meio de fontes impressas e eletrônicas e será fundamentado teoricamente nas obras de diversos autores, dentre eles Araújo (2014), Bowditch (2004), Gil (2014), Knapik (2006) e Robbins (2005).

Motivação e liderança são dois temas muito estudados pelos pesquisadores há algum tempo, visto a grande importância que tem dentro das organizações. O líder tem papel fundamental dentro de uma empresa, pois é ele quem aponta a direção a seguir, motiva a

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade CNEC Campo Largo.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo, bem como na coordenação dos cursos de Pós-graduação na área de Gestão da Faculdade CNEC Campo Largo.

equipe e caminha junto com ela em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Para que uma empresa se desenvolva com bons resultados, é imprescindível que exista empenho, motivação e comprometimento de seus colaboradores. A motivação é o resultado do indivíduo com o ambiente externo e o objetivo a ser alcançado. Desse modo, é de grande importância que as organizações ofereçam condições adequadas para que o ambiente de trabalho seja motivador.

Nesse contexto entra o papel dos líderes, que conseguem influenciar uma equipe a trabalharem juntos em busca de um objetivo final comum a todos, utilizando-se de mecanismos para incentivar e motivar os colaboradores.

Este artigo objetiva mostrar as características mais comuns encontradas nos líderes que os diferenciam dos chefes, relacionando as ações que possam auxiliar na motivação dos colaboradores da organização.

Assim, este trabalho está dividido da seguinte forma: primeiramente serão apresentadas definições de liderança, mencionando as características presentes nas maiorias dos líderes e diferenciando líder de chefe. Serão apresentadas três abordagens mais comuns sobre liderança: teoria dos traços, teoria comportamental e teoria contingencial. Em um segundo momento, será apresentado o conceito de motivação, umas das teorias mais conhecidas sobre o tema que é a hierarquia das necessidades de Maslow, e finalmente serão expostos alguns fatores que podem auxiliar o líder a motivar sua equipe. Diante da exposição dos temas abordados, por meio de pesquisa bibliográfica descritiva, será apresentado as considerações finais do artigo.

## 1 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Dentro de uma organização é extremamente importante que tenha um líder eficaz e que saiba motivar sua equipe de profissionais. Hunter (2004) define liderança como a capacidade de influenciar indivíduos a fim de exercerem suas atividades com entusiasmo visando alcançar as metas apontadas beneficiando a todos os envolvidos.

Seguindo esse mesmo pensamento, Robbins (2005) dispõe que a liderança é a habilidade de influenciar uma equipe para atingir as metas estabelecidas, e pode surgir de maneira natural ou formal. Knapik (2006, p.63) ainda diz que “o desafio dos líderes é ‘fazer fazerem’, unir os esforços e inteligências para realização de uma tarefa, de uma meta ou, em última análise, da missão da empresa”.

O líder pode ser considerado a influência dentro de um determinado grupo ou equipe. Sua posição independe do cargo hierárquico que ocupa, e consegue fazer com que os demais integrantes trabalhem e contribuam com o melhor de si para alcançar um objetivo em comum a todos.

Segundo Bergamini (2002) o líder precisa dar importância aos membros de sua equipe mais do que as tarefas por eles exercidas. A liderança deve estar centralizada nos indivíduos e não nos processos e nas estruturas organizacionais. Gil (2014) complementa ainda que a liderança é uma maneira de direcionar pessoas tendo como base a aceitação dos liderados e o prestígio pessoal.

Geralmente, os líderes apresentam algumas características básicas como a visão em longo prazo: o planejamento, conhecimento, carisma, mas acima de tudo o respeito pelos demais, pois são vistos como modelo de dedicação, entusiasmo e coragem.

Os líderes necessitam desenvolver habilidades como confiança, paciência, desprendimento da autoridade e compreensão. Para Robbins (2005), é preciso saber o momento certo para deixar o grupo trabalhar sozinho e a ocasião correta para intervir nas decisões.

O autor acrescenta que há algumas responsabilidades que os líderes devem adquirir, dentre elas pode-se destacar o aperfeiçoamento, a comunicação, o aconselhamento, a facilitação, o feedback individual e coletivo e a conduta diante de problemas disciplinares.

Para Knapik (2006, p.63) “os líderes possuem carisma e conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas, educando e orientando pessoas para a busca de seus resultados”.

Silva (2015) diz que o líder orienta seus liderados a fazerem de bom gosto o que é sugerido sem impor e está aberto a participação de todos da equipe. Ao contrário dos chefes, que são reconhecidos por mandar e controlar seus subordinados.

Para Silva (2015), o chefe ordena, obrigando os funcionários a realizarem as atividades sem considerar, muitas vezes, os fatores relativos às condições dos envolvidos e do ambiente. Ele centraliza o poder, visa somente o resultado e os lucros, é focado nas tarefas, é temido e não respeitado, e quase nunca incentiva ou motiva sua equipe. O líder tem papel fundamental dentro da organização, pois apresenta uma postura justa, assume responsabilidades e dá credibilidade para sua equipe quando os objetivos são alcançados, diferentemente das atitudes de um chefe.

Como já mencionado, o líder influencia seus liderados não pela posição que ocupa, mas sim pelo respeito conquistado. Há diversas pesquisas sobre os estilos de liderança, porém não se pode eleger um como o melhor e o mais eficaz, uma vez que

depende tanto das características e comportamento do líder, do ambiente que ele está inserido, e do momento que a organização esteja vivendo.

Os estudos sobre liderança giram em torno de três principais abordagens fundamentadas nos traços, no comportamento e na situação. A primeira abordagem, conhecida como teoria dos traços, é cada vez menos aceita pelos pesquisadores embora ainda seja bastante popular. Essa teoria baseia-se nas características pessoais do líder (GIL, 2014). Os primeiros estudos tentavam identificar as características presentes nos líderes que os diferenciavam das demais pessoas.

John W. Gardner apud Gil (2014, p. 221) aponta 14 características básicas para o líder, que são:

vitalidade física e energia; inteligência e capacidade de julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; aptidão para as tarefas; compreensão dos seguidores e suas necessidades; habilidade para lidar com as pessoas; necessidade de conquista; capacidade de motivar; coragem; resolução e perseverança; capacidade de conquistar e manter confiança; capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades; confiança; ascendência, domínio e afirmação, e adaptabilidade.

Robbins (2005) ressalta ainda que essa teoria buscava identificar os traços físicos, intelectuais, sociais e de personalidade que pudessem descrever as pessoas com tendência à liderança.

As lacunas deixadas pelas primeiras pesquisas sobre os traços induziram os estudiosos a seguirem por outra direção, analisando o comportamento dos líderes. A segunda abordagem é a teoria comportamental. Robbins (2005) dispõe que as condutas das pessoas determinam a capacidade de liderança do indivíduo, desse modo era possível treinar pessoas para serem líderes,

diferentemente da abordagem anterior, a qual pressupunha que os líderes já nasciam com as características necessárias para liderar.

A principal consequência prática dessa nova abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento. Como, segundo ela, os comportamentos podem ser aprendidos, ficou fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados (GIL, 2014, p. 222).

Os estudos comportamentais obtiveram um pequeno sucesso no que diz respeito ao comportamento e desempenho dos líderes. Entretanto, nenhuma dessas duas abordagens considerou os fatores situacionais como aspectos relevantes para a liderança.

A terceira abordagem é a situacional conhecida também como teoria das contingências. De acordo com Robbins (2005), a eficácia da liderança depende de cada situação mais do que os traços ou comportamentos dos líderes. Foram realizados diversos estudos buscando identificar as variáveis situacionais básicas, para tentar estabelecer o estilo de liderança mais adequado para cada ocasião.

não há “um modo ideal” de se liderar em todas as situações; ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação. De fato, as teorias da contingência combinaram a abordagem de traços e as teorias comportamentais/funcionais para sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e as suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico (BOWDITCH, 2004, p. 126).

Nessa teoria a relação de liderança depende da situação em que as pessoas se encontram. O líder necessita estar preparado para tomar decisões diante das eventualidades que possam acontecer (ARAUJO, 2014).

Diante dessas abordagens, não é possível determinar a melhor teoria ou a mais correta. A melhor será aquela que mais se adequar a realidade, uma vez que cada situação demanda um tipo de líder diferente.

## **2 A MOTIVAÇÃO**

Antigamente, acreditava-se que a motivação era o resultado do estímulo de outras pessoas, como pais e professores, sobre o indivíduo. No entanto, Gil (2014), diz que a motivação origina-se em uma necessidade. Desse modo, cada pessoa possui necessidades diferentes e, conseqüentemente, motivações distintas. Robbins (2005, p.132) complementa definindo motivação como “o resultado da interação do indivíduo com a situação, ou seja, a intensidade com que o indivíduo busca atingir um objetivo”.

Nos dias atuais, a motivação tem um aspecto estratégico, pois incentiva as pessoas a agir em busca de uma realização e conquista de objetivos, usando da criatividade e inventividade sem se acomodar (KNAPIK, 2006).

A motivação ocorre quando o indivíduo possui uma necessidade e atua para suprir esse desejo. Conforme Knapik (2006, p. 97),

o processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. Esse desequilíbrio leva o indivíduo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento é eficaz, a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, pois não provoca mais tensão.

É evidente a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações nos dias de hoje, e que o nível de desempenho dos colaboradores é determinado pelo o que os motiva. Mas como os indivíduos possuem diferentes fontes de motivação, ou seja, cada pessoa possui necessidades e ideais de vida diferentes, é fundamental que o líder conheça tais necessidades a fim de oferecer aos liderados subsídios para que consigam supri-las. Desse modo, os colaboradores tendem a ficarem mais satisfeitos com seu trabalho, desempenhando com mais qualidade e rapidez suas atividades, proporcionando mais produtividade para a organização.

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação é a hierarquia das necessidades. O psicólogo Abraham Maslow verificou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e constituiu uma hierarquia de necessidades que as qualifica em cinco categorias: fisiológica, segurança, social, estima e auto realização (GIL, 2014).

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



De acordo com essa teoria, Knapik (2006), comenta que na parte inferior da pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas do ser humano, e na parte superior, as necessidades consideradas mais elaboradas e intelectualizadas. Conforme cada nível de necessidade é satisfeito, o indivíduo passa a ser motivado para ir em busca da próxima necessidade da hierarquia, subindo os degraus da pirâmide, do primeiro ao quinto nível.

As necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide, pois se referem as necessidades básicas do ser humano para sobrevivência, como a respiração, a fome e a sede (BOWDITCH, 2004). À medida que essas necessidades são supridas, o indivíduo passa a se preocupar com a segurança. O segundo nível faz referência a busca pela estabilidade e segurança. Knapik (2006) menciona que essa necessidade engloba a preocupação com plano de saúde, previdência privada, seguro de vida, estabilidade do emprego, entre outras.

O terceiro nível da hierarquia é o das necessidades sociais. O indivíduo busca ser aceito pelas demais pessoas. Conforme aborda Gil (2014), o ser humano passa sentir necessidade de manter relacionamentos com os outros e de se relacionar com grupos diversos.

Uma vez supridas as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, o indivíduo passa para o quarto nível, das necessidades de auto-estima. “A satisfação dessas necessidades proporciona sentimentos de autoconfiança, valor, poder, capacidade e utilidade” (KNAPIK, 2006, p.100). Após o indivíduo ser aceito pela sociedade, ele busca ser admirado, apreciado, reconhecido social e profissionalmente.

O ponto mais alto da hierarquia das necessidades de Maslow é composto pelas necessidades de realização pessoal. Bowditch (2004) dispõe que é o prosseguimento do autodesenvolvimento, a realização plena do potencial do indivíduo como ser humano. O autor complementa que somente uma minoria da população alcança a realização pessoal.

Segundo Gil (2014), essa teoria aponta que as pessoas precisam de atenção e respeito além de recompensas financeiras. Visto isso, muitas organizações criam condições de trabalho mais favoráveis, definem melhor suas estruturas organizacionais e realizam atividades fora do ambiente da empresa, visando motivar seus colaboradores.

Assim como as organizações, as pessoas mudam o tempo todo, as necessidades e desejos de cada um se modificam a cada instante. O papel do líder de motivar uma equipe é de extrema importância, de grande responsabilidade e uma tarefa difícil de realizar, uma vez que ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de determinado objetivo.

Conforme já mencionado anteriormente, a motivação origina-se em uma necessidade que varia de pessoa para pessoa, e do momento que ela está vivendo. “As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis” (GIL, 2014, p. 210).

Apesar dessa dificuldade, alguns autores elencam determinados fatores que podem influenciar no momento de motivar alguém. Gil (2014), diz que delegar autoridade, pode ajudar na motivação. Um profissional que simplesmente cumpre com suas obrigações rotineiras se desmotiva, pois sente que seu conhecimento não é reconhecido e tende a se tornar resistente a mudanças. A divisão da autoridade auxilia a despertar e a ampliar

talentos individuais. No entanto, é necessário saber o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se conserve o controle geral da situação.

Outro ponto destacado pelo autor é a valorização das pessoas. O líder deve agir com espírito de equipe e tratar a todos igualmente, sem favorecer ninguém, enaltecendo os pontos positivos de cada colaborador. O reconhecimento dos avanços também é considerado um fator de motivação. Incentivar as pessoas a buscarem atingir um objetivo e reconhecer o alcance de uma meta, é essencial nesse processo.

Oferecer incentivos às pessoas, também ajuda a motivá-las. Somente os recursos financeiros não motivam ninguém. Mas é fundamental garantir que todos estejam satisfeitos com a remuneração que recebem para que outros fatores possam motivá-los. Gil (2014) menciona ainda que oferecer feedback positivo e negativo é importante para melhorar o desempenho e o desenvolvimento das pessoas.

A promoção de mudanças e o enriquecimento de funções também auxiliam no processo de motivação. Realizar as mesmas tarefas rotineiramente da mesma maneira diminui o interesse da maioria das pessoas. Por isso é essencial, promover mudanças nas atividades a serem desempenhadas e desenvolver novas habilidades dos colaboradores, por meio de treinamento (GIL, 2014).

Para manter os colaboradores motivados, Silva (2015) diz que o líder deve:

conhecer cada integrante de sua equipe e assim estimular a automotivação; Propor desafios por meio do estabelecimento de metas bem definidas a partir da análise do mercado onde a sua equipe está inserida; Oferecer promoção, prêmios, plano de carreira, participação em cursos, auxílio nos estudos é uma forma de gratificação e ascensão profissional; Estar próximo da

equipe e valorizá-la é muito importante, assim como o diálogo frequente e aberto entre a equipe e o líder reduz os ruídos da comunicação e os boatos de corredores.

“Estratégias para motivação de pessoas e equipes tem um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo e turnover” (KNAPIK, 2006, p.110). As necessidades que motivam os indivíduos são internas de cada pessoa, e varia de uma para outra, mas os líderes podem usar de estratégias para estimular os colaboradores a sentirem-se mais motivados agindo de acordo com os fatores já citados.

Motivar é entender as aspirações dos colaboradores e proporcionar meios para que consiga suprir sua necessidade. Um funcionário motivado se torna mais produtivo, ajudando e incentivando os outros a se motivarem também. As práticas motivacionais vão de um curso de capacitação até uma oportunidade de crescimento. Entretanto, é muito complexo estabelecer regras ou procedimentos para motivar uma equipe.

Faz-se necessário que o líder conheça e entenda as necessidades de cada colaborador para colocar em prática atitudes que possam motivar e melhorar a qualidade de vida dentro da organização, fazendo com que se sintam parte da empresa, com mais confiança e auto estima no desempenho de suas atividades. Manter os subordinados motivados é com certeza um dos papéis mais importantes e difíceis de um líder.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica descritiva que utiliza dados secundários para apresentação do tema.

A pesquisa pode ser considerada uma metodologia formal com processo de pensamento reflexivo que solicita um tratamento científico e se organiza para o conhecimento da realidade ou para encontrar fatos parciais. Lakatos, Marconi (2011) diz que a pesquisa bibliográfica realiza um levantamento de toda a bibliografia já publicada nas mais variadas formas (livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita), sendo considerada a primeira etapa de toda pesquisa científica.

Outros autores definem pesquisa bibliográfica seguindo este mesmo raciocínio. Köche (2015, p.122) comenta que “a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”, com o objetivo de conhecer e avaliar as contribuições teóricas mais relevantes existentes sobre o tema ou problema, tornando-se um instrumento necessário para qualquer tipo de pesquisa.

Para o autor, a pesquisa descritiva constata os dados já publicados em livros, artigos, teses e outros meios, sem haver qualquer tipo de manipulação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Liderança e a motivação são dois aspectos importantes no alcance do sucesso das organizações. Colaboradores motivados trazem benefícios tanto para o indivíduo quanto para a empresa, o que é essencial no mundo competitivo em que se vive hoje em dia.

O líder possui papel fundamental na organização. Assumir um cargo de liderança, não é tarefa fácil, exige muita competência e muita dedicação, uma vez que, conforme afirma Hunter (2004, p.28) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem

entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Há algumas características comuns encontradas nos líderes, citados pelos estudiosos da área, dentre elas, pode-se citar a confiança, a paciência, o carisma, a adaptabilidade, a facilidade em dar feedback negativo e positivo, e a habilidade de lidar com as pessoas.

Além dessas características, o líder motiva e inspira sua equipe, mostra a direção a seguir e assume responsabilidades. Ao contrário das atitudes de um chefe, que ordena e impõe ordens, centraliza o poder, pensa somente nos resultados e não no bem-estar de seus colaboradores, é temido, e não motiva nem incentiva seus subordinados, pois acredita que realizar o trabalho de maneira eficaz é obrigação de todos os empregados. O líder deve deixar de ser um chefe e colocar em prática algumas atitudes que aumentem o bem-estar, a produtividade e a motivação de seus colaboradores.

A motivação é a intensidade com o que cada indivíduo busca atingir seus objetivos a fim de suprir uma necessidade. De acordo com o referencial teórico apresentado neste artigo, a motivação varia de pessoa para pessoa e muda conforme a situação em que ele está inserido, ou seja, um fator que motiva um indivíduo hoje pode não mais motivá-lo amanhã.

Visto isso, a tarefa do líder de motivar uma equipe não é simples. No entanto, é possível estimular os indivíduos colocando em prática algumas estratégias como o estímulo e valorização das pessoas, a delegação de autoridades, a promoção de mudanças e o reconhecimento dos avanços, dentre outros fatores mencionados no decorrer do artigo que podem auxiliar na motivação. O líder deve pôr em prática estratégias motivacionais eficazes para manter seus colaboradores motivados e em busca da realização pessoal e do sucesso da organização. Seu papel é de extrema importância e sua

função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

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

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

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1.ed. – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 34.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibpex, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7.ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Juliana das Graças. *Diferença entre chefe e líder: como liderar*. Disponível em: <  
<https://www.portaleducacao.com.br/lideranca/artigos/60142/diferenca-entre-chefe-e-lider-como-liderar>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2017.

## O LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS: A importância do gestor eficaz

*Virgínia Maria Chemin Braz Pollheim<sup>1</sup>  
Alessandra Aparecida Berton Rodrigues<sup>2</sup>*

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o papel que o líder deve desempenhar na gestão de conflitos dentro das organizações, papel este que é altamente relevante para o sucesso de toda organização, pois dependerá de sua interferência ou não, comunicação, postura e outros atributos o sucesso ou insucesso da gestão de conflitos. Para elucidar sobre o assunto, em primeiro lugar, identifica os conceitos de trabalho em equipe, bem como suas formas e definições. Logo após, explana sobre o conflito propriamente dito, as diferentes visões existentes ao decorrer dos anos e de acordo com diversos autores. Também compara os tipos de conflitos existentes, descreve suas fases, apontando as suas causas e as suas consequências, além dos custos que podem ser intercorrentes. Em seguida, o texto busca explicar sobre o tema liderança, elencando algumas das teorias mais aceitas e identificando suas perspectivas. Detalha também os tipos de líder e suas principais características, segundo a literatura existente. E, finalmente, o presente artigo científico analisa e relaciona o papel que o líder deve desempenhar na gestão de conflitos, qual o posicionamento adequado e esperado pelos liderados em cada tipo de situação, além disso, identifica pontos relevantes sobre o estímulo e os benefícios dos conflitos quando bem geridos e devidamente corrigidos, os quais podem trazer mudanças benéficas tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade CNEC Campo Largo.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como coordenadora e docente do Curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo, bem como na coordenação dos cursos de Pós-graduação na área de Gestão da Faculdade CNEC Campo Largo.

Em todas as organizações, sejam de pequeno, médio ou grande porte, os líderes deparam-se com situações corriqueiras do dia-a-dia que exigem grande influência de sua parte. Os conflitos podem ser considerados eventos comuns e naturais do ser humano, pois em todo ambiente, seja organizacional ou não, existem pessoas com diferentes culturas, opiniões e personalidades, sendo difícil que não haja divergências de ideias e ideais. Assim, essas ocasiões requerem uma maior reflexão e revisão do papel que o líder tem desempenhado dentro da instituição.

Dentro da literatura existente, poucos autores buscam relacionar a liderança com a gestão de conflitos, apesar de que a falta dela pode significar impactos negativos para a organização, ao passo que a perfeita gestão traz benefícios para ambas as partes. Deste modo, na perspectiva pessoal é instigante o estudo do tema para conhecimento e entendimento de situações profissionais presenciadas, onde a falta de liderança teve impacto direto na má resolução de conflitos. Sob a perspectiva acadêmica, sugere-se que a partir deste estudo, surja o interesse de outros acadêmicos pelo tema, o que pode levar a uma discussão rica e muito construtiva, contendo a descoberta de outros pontos de vista sobre o assunto. Já na perspectiva social, a partir da verificação da alta relevância da gestão de conflitos dentro das organizações, espera-se que as empresas tomem consciência que, com a otimização da gestão de conflitos internos, seu potencial humano pode gerar aumento de riquezas, tendo em vista que muitas vezes os conflitos são vistos apenas como ruins e geradores de custos, mas se bem aproveitadas, essas situações são muito construtivas para a essência da organização.

Nesse contexto, o presente artigo traz o seguinte problema de pesquisa: qual a influência do líder em relação aos conflitos

dentro de equipes de trabalho? Também tem como objetivo geral analisar qual a influência do líder em relação aos conflitos dentro de equipes de trabalho, levando em consideração que essas situações podem também representar crescimento, além de diversas oportunidades. Serão apresentados, portanto, as definições de equipes de trabalho bem como os tipos existentes, também a definição de liderança e conflito bem como algumas das teorias mais importantes segundo a literatura, além de definir qual o papel do líder na gestão de conflitos.

## **1 O TRABALHO EM EQUIPE**

Para que haja conflito dentro das organizações, precisa-se que exista uma equipe de trabalho, que segundo Milkovich e Bourdreau (2013, p 78), é definida como “um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados”. Os autores ainda ressaltam que as equipes são um elemento fundamental na construção da organização, aparecendo em grande variedade de tipos.

Diversas pessoas trabalhando juntas significa apenas um conjunto de pessoas. Para que haja uma equipe é preciso que haja algo que as una, uma identidade, em elemento simbólico, que as faça fisicamente próximas ou não, segundo Vergara (2011).

Para Bohlander et al. (2003), as equipes de trabalho constituem uma técnica de contribuição dos funcionários, onde suas funções são estruturadas para grupos e não para indivíduos.

Bohlander et al. (2003), ainda resalta que as equipes podem operar em uma variedade de estruturas, de acordo com seus diferentes objetivos estratégicos ou atividades funcionais, como descrito na tabela 1.

Tabela 1 – Formas de Equipes de Funcionários

<b>Nome da Equipe</b>	<b>Descrição</b>
<b>Equipes Interfuncionais</b>	Formada por combinação de especialistas, buscando o atingimento de um objetivo específico. Baseiam-se em designação de funcionários para integrar o grupo ao invés de adesão voluntária.
<b>Equipes de Projeto</b>	Formada especificamente para projetar um produto e/ou serviço, grupo geralmente se desfaz após o término da tarefa. Os integrantes são indicados pela gerência com base em sua possibilidade de contribuição.
<b>Equipes Autodirigidas</b>	Formada por indivíduos altamente treinados e desenvolvem tarefas interdependentes. Os integrantes tomam decisões consensuais.
<b>Equipes de Força-Tarefa</b>	Formada pela gerência para resolver imediatamente algo importante.
<b>Equipes de Aprimoramento do Processo</b>	Formado por pessoas experientes de vários departamentos ou funções diferentes. Os participantes geralmente são indicados pela gerência.

Fonte: Bohlander et al., 2003, p. 49.

Segundo Robbins (2005), uma equipe de trabalho gera uma sinergia através de esforço coordenado e o esforço individual gera um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. Além disso, também ressalta que existem três tipos de equipes: as autogerenciadas, sendo grupos de 10 a 15 trabalhadores que realizam tarefas muito relacionadas ou interdependentes, assumindo algumas responsabilidades que anteriormente eram dos gerentes; as equipes multifuncionais onde geralmente são constituídas de funcionários do mesmo nível hierárquico, porém de diferentes setores da empresa, e por fim as equipes virtuais que utilizam a tecnologia da informática para reunir

seus membros dispersos fisicamente para que atinjam um objetivo comum.

Quanto ao resultado do trabalho em equipe, Milkovich e Bourdreau (2013) comentam que tem o potencial de aumentar a comunicação e autonomia, além de liberar a criatividade dos empregados.

Dentro das equipes de trabalho, que são compostas por pessoas de diferentes culturas, ideais, crenças e objetivos, podem surgir divergências. Estas divergências podem ser consideradas como conflitos, que se não forem bem entendidos e resolvidos podem acarretar em prejuízos para a organização.

## 2 CONFLITO

Importante iniciar com o conceito de conflito, que “vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si” (BERG, 2012, pg.1).

Robbins (2005) afirma que pode ser definido como um processo com início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa considerada importante pela primeira parte. O autor ainda ressalta que isso acontece quando a interação passa dos limites e se torna conflito entre as partes.

Para Chiavenato (2014), diz respeito ao produto das diferenças existentes nos objetivos, aspirações e interesses das pessoas, sendo inerente à vida de cada indivíduo e fazendo parte inevitável da natureza humana.

Os conflitos podem ser iniciados por diversos motivos, incluindo assédio sexual, oportunidades desiguais, disputas por promoções, remuneração ou até mesmo admissão em programas

de treinamento. Além disso, eles devem ser tratados de uma forma a proteger o direito dos empregados (MILKOVICH; BOURDREAU, 2013).

Chiavenato (2014) analisa que para que haja conflito deve existir interferência deliberada de uma das partes envolvidas. Essa interferência pode ser ativa, mediante a provocação de obstáculos, impedimentos ou bloqueios, ou passiva, através de omissão.

Atualmente, para Berg (2012), estes são inevitáveis e evidentes, sendo assim, é importante compreender e saber lidar com eles para obtenção de sucesso pessoal e profissional. O autor ressalta que as principais causas do conflito são as mudanças, por pressão do mercado, forçando as organizações a adaptarem-se a novas realidades, as vezes de caráter tecnológicos, comportamentais ou estruturais e que podem trazer consequências como demissões, reestruturações e resistência; recursos limitados, que se tratam do enxugamento de recursos financeiros ou pessoais por exemplo, e que geralmente acarretam em limitar o desempenho, estresse e descontentamento, e por fim o choque entre metas e objetivos, fazendo relação a impasses entre diretorias e departamentos, planejamento deficiente em ações emergenciais ou isoladas sem foco na integração da organização em geral.

Cabe salientar que, ao longo dos tempos, existiram alguns estudos a respeito do tema conflito. Robbins (2005) aponta três abordagens diferentes a respeito do tema sendo estas: a visão tradicional, como uma disfunção resultante de falhas na comunicação, falta de confiança e de abertura entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender as necessidades dos funcionários. Nela, o conflito deve ser evitado pois indica que algo está funcionando errado dentro do grupo.

A visão das relações humanas em que o conflito é encarado como consequência natural e inevitável em qualquer grupo,

podendo não ser ruim e ter uma força positiva na determinação do desempenho de todo o grupo.

E, por fim, a visão interacionista, que frisa que a existência de um mínimo de conflito é absolutamente necessária para a eficácia do grupo. Assim, o grupo se tornara viável, autocrítico e criativo, além de estático, apático e insensível.

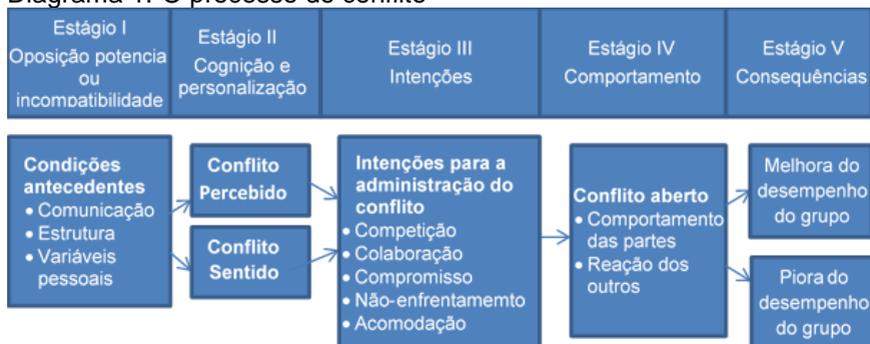
Nesse sentido, salienta-se que, de acordo com Chiavenato (2014), existem algumas condições antecedentes que são inerentes à natureza da organização. São basicamente quatro, sendo a primeira a ambiguidade de papel, que se refere a expectativas pouco claras e confusas, onde as pessoas podem sentir que estão trabalhando para propósitos incompatíveis, o segundo são objetivos concorrentes, relacionados ao surgimento da diferenciação, quando objetivos e interesses diferentes tendem a gerar a percepção de que talvez sejam incompatíveis e incongruentes, a terceira está relacionada a recursos compartilhados, como salários, valores orçamentários, espaço, entre outros, e ocorre quando um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, porém para que isso aconteça, outro terá que abrir mão de sua parcela. A última condição antecedente é a interdependência de atividades, e ela acontece quando um grupo depende da realização da tarefa do outro para poder realizar a sua.

Burbridge e Burbridge (2012) ressaltam que o conflito é comum e até natural, e que geralmente nasce apenas em forma de tensão entre as pessoas, sendo seus efeitos ocultos. Além disso, afirmam que na maioria das vezes o conflito é irrelevante e se resolvem sozinhos, sem o envolvimento e conhecimento do gestor.

Sabendo as condições antecedentes para que isto ocorra, pode-se entender todo o seu processo que, de acordo com Robbins (2005), possui cinco estágios: oposição inicial ou incompatibilidade,

cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências, conforme o diagrama 1:

Diagrama 1: O processo do conflito



Fonte: Robbins, 2005, p.328.

Ainda em relação às fases do conflito, Bowditch e Buono (2012) afirmam que para que haja conflito, deve-se primeiro existir condições preliminares, como a escassez de recursos, por exemplo, isso leva as pessoas a terem certas sensações ou estados emocionais, como frustração, stress, que são projetadas nos outros grupos ou membros da organização. Assim as emoções são externadas através de diversos comportamentos, desde a resistência passiva até atos agressivos. Quanto maior for o processo, maior será a possibilidade de conflito.

Berg (2012) também acrescenta que alguma das causas dos conflitos são as mudanças, os recursos limitados e o choque entre metas e objetivos. E, as reações aos conflitos dentro das organizações podem ser diversas. Griffin e Moorhead (2006) afirmam que existem cinco tipos que provêm da importância da interação para a conquista e do grau de compatibilidade com os objetivos sendo eles: a fuga, que ocorre quando a interação tem relativamente baixa importância para o alcance dos objetivos do

grupo, e geralmente eles são incompatíveis; a acomodação, quando os objetivos são compatíveis porém a interação não é considerada importante para a sua conquista; a competição, quando os objetivos não são compatíveis e a interação entre os grupos ou pessoas é importante para o atingimento das metas, a colaboração, quando a interação é essencial para o atingimento das metas da organização e/ou grupo e, a concessão, quando os objetivos não são completamente compatíveis nem incompatíveis e a interação tem importância moderada.

Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que os conflitos podem ser internos ou externos. Os internos referem-se aos que ocorrem dentro de departamentos ou unidades, e tem como raiz o conflito entre pessoas, sendo mais complexo e com custos ocultos em sua maioria. Já os externos, são mais facilmente identificados e seu custo é mais fácil de ser mensurado, pois acontecem geralmente entre empresas, com o governo ou até com um indivíduo.

Ainda quanto aos tipos de conflitos, Berg (2012) afirma que podem ser identificados três, conforme o apresentado na tabela 2:

Tabela 2 - Tipos de Conflito

<b>Conflito Pessoal</b>	Está atrelado aos princípios e valores pessoais e diz respeito a como as pessoas lidam com elas mesmas, suas inquietações, dissonâncias emocionais, a disparidade entre o que se diz e se faz, pensa e age.
<b>Conflito Interpessoal</b>	Acontece quando duas ou mais pessoas percebem uma situação de maneiras diferentes, a partir do princípio que todo ser humano tem suas crenças, valores, necessidades, interesses e priorizam seus objetivos e metas, quando esse sistema é confrontado com outras crenças, valores, etc o resultado é o conflito. A maiorias dos

conflitos são de origem interpessoal. Os conflitos interpessoais podem ser intragrupais, quando ocorrem entre funcionários da mesma área, departamento ou gerência, ou intergrupais, quando ocorrem entre áreas diferentes da mesma empresa.

**Conflito Organizacional**

Este tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais e foge em boa parte do controle dos gestores. Pode ser definido como o resultado de dinâmicas empresariais em constante mudança, novas políticas do governo, novos concorrentes, mudança de hábito dos clientes ou a globalização da economia.

---

Fonte: Berg, 2012, p. 25.

Os conflitos podem significar, em alguns casos, uma fonte de se obter mudanças necessárias. Assim, Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que podem existir os produtivos e os não produtivos, onde o primeiro refere-se aos que provocam mudanças e valor líquido positivo para a organização, gestor e funcionários, já o segundo tipo, que também pode ser chamado de contra produtivos, ou disfuncionais destroem valor, gerando prejuízos e impedem a colaboração do quadro funcional.

A respeito dos gastos com conflitos, Berg (2012) afirma que a habilidade de gerenciar conflitos é essencial para a organização e seus colaboradores, tendo em vista que pesquisas revelaram que cerca de 20% do tempo de uma empresa pode ser consumidos na administração de disparidades e divergências entre seus colaboradores, clientes, fornecedores ou a comunidade em geral. O autor ainda salienta que em alguns casos esse índice ainda é mais relevante, podendo chegar até a 40%, o que compromete diretamente o crescimento, produtividade e a cooperação,

resultando em prejuízos não apenas financeiros, mas que também podem ser físicos, psicológicos e emocionais.

Quanto à mensuração dos custos inerentes ao conflito interno, Burbridge e Burbridge (2012) alegam que não existe uma metodologia amplamente aceita para seu cálculo, apesar de existirem diversos estudos específicos a respeito. Mencionam também um estudo feito por Daniel Dana, psicólogo e fundador do Mediation Training Institute International (MTI), em seu livro Conflict resolution, que divide os custos ocultos do conflito interno em basicamente sete tipos, conforme o diagrama 2:

Diagrama 2 – Tipos de custos ocultos do conflito interno



Fonte: Burbridge e Burbridge, 2012, p. 45.

Em uma organização, é comum a existência de conflitos, porém, resolvê-los é imprescindível para que o ambiente de trabalho

não fique pesado. Nessas situações a interferência do líder é fundamental para uma resolução saudável do conflito.

### **3 A LIDERANÇA**

Para Robbins (2005), pode ser definida como a capacidade de influenciar o grupo em busca do alcance de suas metas e pode ser formal – quando é conferida por um cargo na organização (lembrando que nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes), ou informal – onde a capacidade de influenciar os outros emana fora da estrutura organizacional.

Vergara (2011, p. 74) afirma que “é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”, e “está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais”. Ainda sobre a definição de liderança, Bowditch e Buono (2012) afirmam que ela pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas.

Em outra perspectiva, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que a liderança é um processo, pois envolve o uso de influência não-coercitiva e uma qualidade, por se tratar de um grupo de características atribuídas a alguém que usa com êxito sua influência.

Nesse sentido, foram desenvolvidas diversas teorias a respeito deste tema ao longo dos anos. Dentre todas, ressalta-se três delas que foram muito importantes para o delineamento dos líderes.

Uma diz respeito a teorias dos traços, que segundo Robbins (2005), foi muito estudada até o final da década de 40 e baseia-se nas características pessoais e qualidades do líder. Vergara (2011)

ressalta que, segundo esta teoria, a pessoa que nascesse com determinados traços como adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, elevado QI, cooperação, persistência, iniciativa, entre outras seria líder, e quem não nascesse seria liderado. Pressupondo assim, que a liderança é nata, o líder nasce feito.

Ainda sobre as características dos líderes analisadas na teoria dos traços, Bowditch e Buono (2012), enfatizam que, a teoria dos traços foi também chamada de teoria da liderança das grandes personalidades, por supor que em relação a diversas características físicas e de personalidade, os líderes são bem diferentes das pessoas comuns. Esses autores comentam que, apesar de ter se encontrado alguns atributos em comum entre os líderes a pesquisa é contraditória, além de ter sido criticada por suas metodologias simplistas de pesquisa.

Uma outra importante teoria foi a comportamental que, de acordo com Robbins (2005), teve início com pesquisas a partir da década de 40 até a década de 60 e o que levou os levou os pesquisadores a elaborarem as teorias comportamentais foram as falhas dos primeiros estudos sobre traços. O autor ressalta que ela tinha como base identificar relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo.

Bowditch e Buono (2012) afirmam que as teorias comportamentais tiveram enfoque nos diversos padrões ou estilos comportamentais usados pelos líderes e as funções por eles desempenhadas. Ressaltam ainda que as primeiras pesquisas procuraram avaliar o efeito de três estilos diferentes do desempenho e na satisfação da equipe: o líder autocrático, que obtinha liderança através do comando, dizendo aos liderados o que fazer; o líder democrático, que ao contrário do autocrático, liderava a partir da geração de ideias e tomada de decisão pelo grupo, que adota a participação do grupo e os encoraja a dar sugestões e por fim o

estilo de líder *laissez-faire*, que trata-se da liderança através da mínima participação do líder e total liberdade do grupo, que deixa todos fazerem o que querem.

Por fim, Bowditch e Buono (2012) afirmam que ao fim desta pesquisa constatou-se que o grupo autocrático produziu mais, enquanto o democrático apresentou maior qualidade e satisfação e o *laissez-faire* foi o pior em termos de qualidade, quantidade e satisfação dos integrantes.

Vale ressaltar aqui também a teoria das contingências, a qual Vergara (2011) afirma que seu enfoque deixa de ser a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que se trata de uma relação, não se podendo falar de líderes sem se falar em liderados e em poder sem se falar em sobre quem ele é exercido. Assim, ressalta três pilares fundamentais: os líderes – destacando que o fato de alguém deter autoridade formal não garante a liderança, mas isso pode agir como facilitador, os seguidores – relacionando as expectativas, os interesses e as motivações, onde quem conseguir satisfazê-las exercera poder de liderança, e a situação, que se trata do cenário onde as coisas acontecem, e tem influência na cultura organizacional, no clima e na relevância da tarefa a ser executada, por exemplo.

Bowditch e Buono (2012) complementam citando que uma das teorias contingenciais clássicas refere-se a pesquisa feita por Fred Fiedler. Em resumo, esta teoria propõe que “a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ela exerça influência sobre o grupo”. Descobriu-se através deste modelo, que quando a situação era extremamente favorável, através da boa relação entre líderes e membros, ou extremamente desfavorável o estilo de liderança mais funcional é o autoritário por natureza, orientado para a tarefa, enquanto que quando a situação era intermediária o estilo

mais eficaz era o democrático por natureza, quando é orientado para relacionamentos.

Com base nos estilos de liderança, de acordo com o grau de satisfação e/ou insatisfação no trabalho e as diferenças culturais, pessoais e de personalidade surgem dentro das organizações algumas situações de conflito, onde é imprescindível a atuação do líder. Comumente se faz necessária sua interferência, porém é importante ressaltar que isto deve ser feito de forma correta e de acordo com cada situação. O papel que o líder desempenha na gestão do conflito será de prima importância para o sucesso da resolução do conflito.

### 3.1 O PAPEL DO LÍDER

São muitas as discussões sobre o papel que o líder deve desempenhar em uma situação de conflito.

Para que haja um correto gerenciamento de conflito, reduzindo inclusive seus custos, é preciso que seja os gestores adotem uma visão sistêmica do problema, estudando as oportunidades, descobrindo as verdadeiras origens, conhecendo as ferramentas disponíveis e preparando-se estrategicamente para obter o melhor resultado possível. (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012).

Complementando essa posição, Griffin e Moorhead (2006) acreditam que os gestores precisam saber quando resolver um conflito e quando estimulá-lo. É imprescindível, que, quando se deparar com uma situação prejudicial, o líder se empenhe em sua solução, pois ela consumirá tempo e esforço que poderiam ser empregados em fins mais produtivos. Os autores ressaltam que o outro lado da moeda também é preocupante, pois a falta de conflito pode significar a estagnação da organização e a desmotivação das

equipes de trabalho. Neste caso o líder deve estimular o conflito, que tem o propósito de provocar situações nas quais as diferenças de opinião sejam expostas para a análise de todos.

Bowditch e Buono (2012) acreditam que, ao invés de pensarmos em resolver ou eliminar as situações de conflito, deve-se examinar maneiras de lidar com eles. Assim, pode-se evita-los, ao negligenciar as preocupações envolvidas, desviando-se do assunto ou adiando; estimular a competição, através de discussão, uso da autoridade, ameaças e até mesmo força física; estimular a acomodação, negligenciando suas próprias preocupações ou metas; estimular o comprometimento através da utilização de uma posição neutra e por fim, estimular a colaboração, envolvendo a concordância em enfrentar o conflito, identificando as preocupações de cada um dos grupos e solucionando os problemas através de alternativas que satisfaçam a ambos.

Para que não exista reincidência, é importante que existam procedimentos para lidar com infrações, possibilitando o mantimento do respeito aos direitos de todos os envolvidos. Para isso, existem elementos que o asseguram como o estabelecimento de regras, a comunicação delas a todos os empregados, as avaliações de comportamento e a mudança do comportamento através de uma punição ou assistência (MILKOVICH E BOURDREAU, 2013).

Ao se envolver em um conflito, o gestor necessita articular suas habilidades humanas, técnicas e conceituais com sabedoria. Isso implica em utilizar suas experiências e conhecimentos para solucionar o conflito com eficácia. Assim, existem várias ferramentas que os líderes podem utilizar para agirem como mediadores de conflitos.

Segundo Burbridge e Burbridge (2012), algumas delas são: a negociação, a mediação, a facilitação, a conciliação, a arbitragem e o poder, mas também podem ser utilizadas ferramentas de

coaching (são atividades de formação pessoal, geralmente quando um instrutor ajuda o seu cliente a evoluir em alguma área, como um treinamento), ouvidoria e até mesmo o poder.

Quanto às formas para a resolução de conflitos, Berg (2010) apresenta o método CEDAR, onde a sigla significa “C” de conhecer os fatos, “E” de esclareça os problemas, “D” de dialogar, “A” de analisar as alternativas de solução e “R” resolver o conflito propriamente dito. Segundo o autor, este método é de fácil utilização e especialmente útil, abordando sequencialmente o problema. Além disso, para o autor, a fase mais importante da administração de conflitos é o diálogo, o qual determinará o êxito ou o fracasso de toda a operação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procurou-se neste artigo, analisar o papel que o líder deve desempenhar diante de situações de conflito, dentro das organizações. Para tanto, foi necessário o entendimento de termos como equipe de trabalho, conflito e liderança.

Percebe-se que para identificar uma situação de conflito é necessário o interesse e cooperação, pelo momento e pelos envolvidos. Porém, além de constatar a existência de uma situação divergente, para resolvê-la com êxito é preciso que os líderes entendam suas causas e consequências. Essa é uma capacidade desenvolvida no dia a dia até tornar-se perceptiva: ou seja os conflitos só existem quando são percebidos por pelo menos uma de suas partes, e podem surgir por fatores inesperados, pois as pessoas possuem aspirações, ideais, objetivos distintos, além de serem provenientes de diferentes culturas. Para tanto, um bom gestor não deve fugir da situação, mas sim encará-las e buscar uma solução, sabendo que os aspectos negativos e positivos de sua

existência dependerão da forma como essas situações serão as conduzidas.

Os líderes devem entender que nem sempre os conflitos são sinônimos de perigo ou confusão, sendo essa uma das premissas mais importantes para não os tornar mais problemáticos do que realmente são e, assim, resolvê-los com maior assertividade. Além disso, deve-se ter uma atitude observadora e estar aberto a comunicação, pois saber escutar o próximo é fundamental para que se chegue em um consenso e o conflito seja resolvido com sensatez.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BOHLANDER, George, et al. *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BOWDITCH, James L. e BUONO Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BURBRIDGE, Anna e BURBRIDGE, Marc R. *Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do Comportamento organizacional*. 1. ed. São Paulo: Ática, 2006

MILKOVICH, George T. e BOURDREAU, John W.. *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.



Faculdade CNEC  
Campo Largo

[www.faculdadecampolargo.cneec.br](http://www.faculdadecampolargo.cneec.br)