



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

ROBERTO PORFIRIO DA FONSECA

**UMA REFLEXÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA
PARA UMA GESTÃO DE RESULTADOS**

Brasília – DF

2019

F676r

Fonseca, Roberto Porfirio.

Uma reflexão sobre a influência da liderança para uma gestão de resultados / Roberto Porfirio da Fonseca. – 2019.

26 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) – Universidade de Brasília - UnB, Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal, Brasília, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Eline dos Anjos Nogueira Martins

1. Liderança. 2. Gestão de pessoas. 3. Motivação. I. Título.

CDU: 658.005.05

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^a. Dr^a. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Prof^a. Dr^a. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire

ROBERTO PORFIRIO DA FONSECA

**UMA REFLEXÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA
PARA UMA GESTÃO DE RESULTADOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Profa. Dra. Eline Anjos Nogueira Martins

Brasília – DF

2019

ROBERTO PORFIRIO DA FONSECA

**UMA REFLEXÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARA UMA GESTÃO
DE RESULTADOS**

A Comissão Examinadora abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do aluno

Roberto Porfirio da Fonseca

Doutora, Eline dos Anjos Nogueira Martins
Professor-Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Mestre, Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília – DF

2019

Dedico a confecção deste trabalho a Deus, sem
ele nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jesus Cristo pela realização deste trabalho e pelo sonho de tê-lo como modelo de liderança em minha vida.

Quando líderes demonstram disposição para fazer o que for necessário, colocando o interesse dos trabalhadores em primeiro lugar, podem estar certos de que atrairão seguidores fiéis. (ROBERT J. TAMASY)

RESUMO

As organizações sofrem diversas transformações devido às constantes mudanças da sociedade. Nesse sentido, as organizações precisam se adaptarem a rapidez da globalização e das novas formas de ver o colaborar dentro da empresa. Este trabalho buscou compreender as formas de liderança, o papel do líder e como as pessoas são a chave para o alcance de metas organizacionais através da motivação e da influência do líder. O estudo destacou a importância de um ambiente de trabalho favorável, onde predominam atitudes positivas, boa comunicação interna e integração entre os departamentos da organização. A liderança é a responsável por garantir a motivação, os comprometimentos, o desenvolvimento de talentos, a estimulação da capacidade individual e profissional dos colaboradores, a criação de um ambiente de equilíbrio entre as expectativas das empresas e dos colaboradores. Neste contexto, destacam-se ainda a influência da liderança e dos estilos de liderança que contribuem para o comprometimento dos colaboradores conquistados através do respeito e da credibilidade. Assim, verifica-se que a liderança utilizada de forma correta é fundamental para uma gestão de qualidade.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Motivação.

ABSTRACT

The organizations undergo several transformations due to the constant changes of the society. In this sense, organizations need to adapt to the speed of globalization and new ways of seeing how to collaborate within the company. This work sought to understand the forms of leadership, the role of the leader and how people are the key to achieving organizational goals through the leader's motivation and influence. The study highlighted the importance of a favorable working environment, where positive attitudes predominate, good internal communication and integration among the departments of the organization. Leadership is responsible for ensuring motivation, commitment, development of talent, stimulation of the individual and professional capacity of employees, creating an environment of balance between the expectations of companies and employees. In this context, the influence of leadership and leadership styles that contribute to the commitment of the employees conquered through respect and credibility are also highlighted. Thus, it is verified that the leadership used in the correct way is fundamental for a quality management.

Keywords: Leadership. People management. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional, envolvendo satisfação de uma necessidade20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As diferenças entre lideranças centralizadas nas tarefas e nas liderança centradas nas pessoas ontextualização.....	13
Tabela 1 – Classificação dos objetivos organizacionais e individuais	13

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Objetivo geral.....	14
1.3	Objetivo específico.....	14
1.4	Justificativa	15
1.5	Métodos e técnicas de pesquisa	15
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	Estilos de liderança.....	15
2.2	Conceito de liderança	17
2.3	Treinamento de pessoas	17
2.4	Gestão de pessoas.....	18
2.5	Ciclo motivacional como fatores favoráveis ao bom ambiente de trabalho.....	20
2.6	Fatores que melhoraram o desempenho de um colaborador em seu trabalho.....	21
2.7	Conceito de organização	22
2.8	A influência do clima organizacional.....	22
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam novas formas de gerir seu ambiente organizacional. Nesse contexto, o treinamento em liderança tornou-se um campo fértil do conhecimento e está exigindo postura mais adequada de seus líderes, sendo de suma importância que estes tenham *feeling* no tratamento intra e interpessoal. Um bom líder precisa estar preparado para romper paradigmas e enfrentar mudanças que podem ocorrer ao longo do processo.

O líder capacitado possui função estratégica dentro de uma organização, pois exige competência e dedicação, visto que a pressão por resultados faz parte do ambiente organizacional. Para atingir um bom resultado é importante valorizar a capacitação em buscar líderes que conheçam o forte impacto das mudanças criadas pela globalização, assim como o desenvolvimento tecnológico, a intensa busca pela qualidade dos serviços prestados, a geração de lucro e os resultados para as organizações.

A gestão de pessoas tornou-se extremamente importante para o alcance das metas de uma empresa, pois são as pessoas que fazem o negócio acontecer. O capital humano passou a ser uma questão essencial para o sucesso do negócio e também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, a capacitação e a qualificação é um fator primordial para o alinhamento dos objetivos organizacionais.

1.1 Contextualização

Considerando as constantes mudanças que afetam as organizações devido a velocidade que acontece a globalização, caso a gestão não seja adequada, a realidade operacional da empresa não atenderá o planejamento estratégico.

O grande diferencial na conquista de resultados é a potencialização das habilidades através de treinamentos corporativos, tornando o profissional especialista na função que realiza. Capacitar e propiciar oportunidades, melhorar a confiança, diminuir a rotatividade e, acima de tudo, aumentar a credibilidade da organização são características incluídas na conquista dos resultados de uma empresa. Considerando as situações expostas, este trabalho pretende apresentar uma reflexão sobre a influência da liderança para uma gestão de resultados, seja em ambientes empresariais escolares ou comerciais.

O trabalho busca uma reflexão sobre a influência da liderança na vida dos colaboradores e o papel do líder como motivador de pessoas em busca de resultados

satisfatórios dentro das organizações. A postura de liderança e a forma como ela se relaciona e vê seus colaboradores é uma ferramenta de transformação dentro dos ambientes organizacionais, pois são essenciais para que os objetivos sejam alcançados.

A reflexão sobre a importância da liderança como determinante nos resultados dentro de uma organização, remete a uma nova visão sobre o direcionamento das equipes, voltando o olhar para o crescimento do desempenho pessoal e profissional, de forma a influenciar diretamente no entusiasmo dos colaboradores, acarretando melhores resultados e metas realizadas.

A falta de acompanhamento e de capacitação dos colaboradores prejudica a eficiência das organizações. Em se tratando de serviços públicos, a falta de colaboradores habilitados e preparados tanto profissionalmente como emocionalmente para realização de suas funções, gera um ambiente burocrático, lento e ineficaz.

Não é uma tarefa fácil enxergar o colaborador como indivíduo e como pessoa única que possua necessidades e impulsos diferentes, como também compreender seu comportamento pautando em sentimentos que possam ser estimulados por fatores internos e externos, tanto como oferecer oportunidades de aprendizado e de crescimento, incentivando o profissional a permanecer empenhado em seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2005), inúmeras são as teorias sobre motivação, como também as pesquisas relacionadas são assunto, sendo um tema completo. Assim, este trabalho levanta os seguintes questionamentos: Como a liderança pode influenciar de forma positiva na participação de colaboradores motivados no desempenho de suas funções? E como a motivação impulsiona o crescimento pessoal e organizacional?

1.2 Objetivo geral

- Analisar a influência da capacitação na gestão das organizações segundo alguns escritores.

1.3 Objetivos específicos

- Descrever a importância do treinamento;
- Caracterizar os tipos de liderança;
- Definir gestão de Pessoas; e
- Apresentar através de pesquisa a importância da gestão no ambiente organizacional.

1.4 Justificativa

As empresas e as organizações buscam constantemente conquistar seu espaço competitivo. É através das pessoas que as empresas alcançam suas metas e são as pessoas que lideram, motivam, vendem, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios.

Os seres humanos são a chave do fracasso ou do sucesso das estratégias inovadoras de uma empresa, pois são as pessoas que dão vida as organizações, uma vez que é através do envolvimento e do comprometimento de cada um deles que existe a consolidação de grandes empresas. Assim, quanto mais motivados e satisfeitos com seu ambiente profissional, maior será o diferencial oferecido pelas organizações.

1.5 Métodos e técnicas de pesquisa

Para elaboração do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica via internet buscando conhecimentos sobre conceitos da administração que possam contribuir para o bom desempenho de uma equipe.

A pesquisa bibliográfica utilizou o pressuposto teórico de vários autores. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, que de acordo com Gil (2008) proporciona maior familiaridade com o problema, podendo torná-lo mais explícito. Fazendo o uso de livros, de artigos científicos e de sites da internet. Para Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa bibliográfica é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados em relação ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Estilos de liderança

A administração é um processo relativo, para o qual não existem princípios universais e imutáveis, pois esse processo se dá com a liderança. Likert (1975 apud Chiavenato 2007) distingue dois tipos básicos de liderança:

Liderança centrada na tarefa (jobcetered); é a liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com seus resultados. É a liderança apregoada pela Administração Científica de Taylor e que tende de subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas componentes, a selecionar e treinar as

peessoas mais adequadas para o tipo de tarefa e pressioná-las constantemente a fim de obter os níveis de produção estimados. É típica das empresas que tendem a concentrar as pessoas em ocupações restritas ao ciclo de trabalho, do modo padronizado, em ritmo baseados em padrões de produção preestabelecidos. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

Liderança centrada nas pessoas (employee-centered): é a liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas dos seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. É o tipo de liderança que dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se com as metas do que os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado. (LIKERT, 1975 apud CHIAVENATTO, 2007, p. 310).

Ainda de acordo com os resultados apresentados pelas pesquisas realizadas pelo autor, é possível analisar a baixa eficiência em departamentos, onde seus líderes estão preocupados com a tarefa, sendo orientados pelos padrões de produções preestabelecidas. Esse tipo de liderança provoca resultado a curto prazo, já a longo prazo causa insatisfação, provocando atitudes desfavoráveis, redução no ritmo de trabalho e grande rotatividade de pessoal, envolvendo a empresa em questões trabalhistas.

O líder orientado para as pessoas, acredita que o processo administrativo deve propiciar um ambiente de trabalho e, que as pessoas se sintam confortáveis e automaticamente motivadas para realização de suas tarefas.

Tabela 1 – As diferenças entre liderança centrada nas tarefas e nas lideranças centrada nas pessoas

Orientados para TAREFAS	Orientados para PESSOAS
Planeja e define como o trabalho será feito.	Atua como apoio e retaguarda para as pessoas.
Atribui as responsabilidades pela tarefa.	Procura ensinar e desenvolver as pessoas.
Define claramente os padrões de trabalho.	Mostra os objetivos de trabalho para as pessoas.
Busca meios de completar a tarefa.	Desenvolve relações sociais com as pessoas.
Monitora os resultados de desempenho.	Mostra confiança nas pessoas.
Focaliza a produtividade e a qualidade.	É sensitivo quanto às necessidades das pessoas.
Preocupa-se com os métodos de trabalho.	Respeita os sentimentos das pessoas.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007)

2.2 Conceito de liderança

Para Chiavenato (1994), a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para execução de um ou mais objetos específicos. A liderança é a capacidade de influenciar positivamente as pessoas a fazerem aquilo que devem, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos objetivos organizacionais.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo sua presença essencial em todas as funções administrativas, como por exemplo, no planejamento, na organização, na direção, no controle e principalmente no trabalho do administrador que trabalha diretamente com pessoas.

O líder direciona a organização para uma situação de sucesso, pois possui um papel primordial no aproveitamento e na maximização dos recursos da empresa. Um bom líder é aquele que consegue se adaptar e se moldar a cada nova situação de trabalho. O líder é encorajador, comunicativo e está em constante interação com sua equipe de trabalho.

Liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a ideia de comando ou de controle de um indivíduo sobre seus seguidores. Pode-se dizer que o líder é um desenvolvedor de talentos e de soluções, que motiva, ajuda, concilia e busca explorar os melhores resultados da sua equipe de trabalho, agindo individualmente.

2.3 Treinamento de pessoas

Treinamento é um processo de “assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho”. (MARRAS, 2001, p.145).

O treinamento é uma forma de qualificar as pessoas, dando a elas novas possibilidades de inovação e de criatividade, o que favorece a melhoria dos processos e do crescimento organizacional.

As ações de capacitação devem contribuir para o desenvolvimento e a atualização do profissional, estando em consonância com as demandas institucionais das organizações, das empresas ou das entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos, treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos e outras modalidades de capacitação.

Para Ivancevich (2008), o treinamento é importante tanto para o funcionário novo, quanto para aquele que já trabalha na empresa há mais tempo. O treinamento desenvolve qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

Milkovich e Boudreau (2010), afirmam que o treinamento é um processo sistematizado com intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre características dos colaboradores e às exigências diante de sua função. Os autores ainda afirmam que o treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos, com finalidade de suprir deficiências, assim como estimular e desenvolver habilidades, como também competências visando um crescimento tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo na empresa.

Segundo Toledo (1981), o treinamento na empresa é ação de formação e de capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização com vistas a suprir suas necessidades. Para Chiavenato (2009), o capital humano é o maior patrimônio das empresas, por isso a capacitação pode ser direcionada desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, sendo assim uma questão essencial para empresa.

Treinamento é o “processo educacional focado no curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

Percebe-se que o treinamento colabora para o crescimento pessoal propiciando retorno profissional para cada funcionário que reflete automaticamente sobre os resultados das empresas. Visto que um profissional capacitado terá motivação no desenvolvimento de suas tarefas, adquirirão habilidades e competências que estão ligadas diretamente aos objetivos da empresa. Conseqüentemente, esse colaborador será mais produtivo, o que afeta significativamente os resultados desejados pelas organizações.

2.4 Gestão de pessoas

A sensação que se tem é que o tempo está passando mais depressa, as transformações ocorrem em ritmo acelerado, novas tecnologias são introduzidas a cada instante. Diante dessas mudanças, torna-se inevitável que as organizações deixem de investir em gestão de pessoas, como também buscar por novidades e por pessoas que acompanham o dinamismo do mercado. Assim, as organizações que pretendem manter-se e sobreviver em um mercado competitivo, precisam investir nessas ações.

A gestão de pessoas são ações de recursos humanos empregadas para desenvolver o capital humano. Nesse contexto, a gestão de pessoas e dos recursos humanos ganhou forças e hoje potencializa o desempenho de profissionais, garantindo dessa forma o diferencial competitivo dentro das organizações.

Segundo Bolgar (2002), a gestão de pessoas deve ter tempo, com foco em estratégias ao longo prazo e operacional em curto prazo, tudo isso simultaneamente, englobando a administração de processos e a de pessoas tradicionais. A gestão de pessoas deve concentrar seus esforços nas pessoas, buscando alcançar as metas e os resultados da organização.

Prover as organizações de pessoas necessárias, aplicá-las aos seus cargos devidos, controlá-las e torná-las capacitadas para desempenhar suas funções com motivação é um desafio para a Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas busca uma conexão entre os objetivos da organização e dos individuais das pessoas, sendo possível sua análise na tabela abaixo.

Tabela 2 – Classificação dos objetivos organizacionais e individuais

Objetivos organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos e serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de Custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidade de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Martins (2010)

A nova gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas, entre elas estão a descrição de planejamento de Rh, recrutamento, seleção, treinamento, motivação de pessoas, segurança, saúde, bem-estar, entre outras atividades relacionadas ao preparo e a capacitação

de pessoas. A gestão de pessoas analisa as pessoas como fornecedoras de competências e de habilidades, assim como parte integrante do capital intelectual da organização.

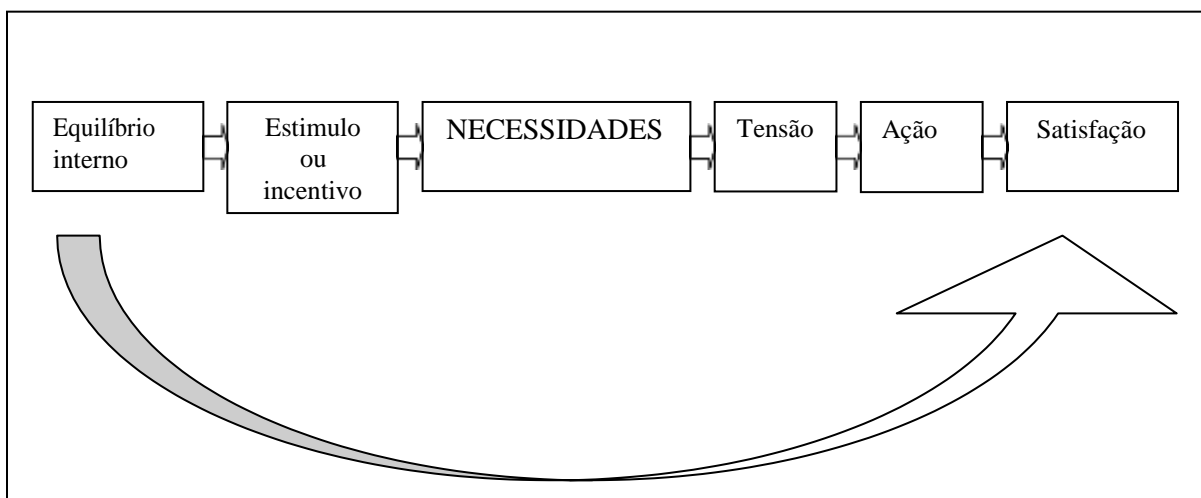
A Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã [mas, para que isso ocorra, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO, 2010, p. 50).

2.5 Ciclo motivacional como fatores favoráveis ao bom ambiente de trabalho

A motivação representa a ação de forças ativas impulsionadoras às necessidades humanas, entre elas as necessidades humanas que produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir objetivos são diferentes.

As necessidades são forças dinâmicas que provocam mudanças no comportamento. A necessidade surge provocando um estado de tensão, insatisfação e desequilíbrio. Esse desconforto leva à pessoa a necessidade de descarregar a tensão ou se livrar do que está causando desconforto. Satisfeita a necessidade e descarregada a tensão, o organismo volta ao estado de equilíbrio e à sua forma normal de ajustamento ao ambiente.

Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional, envolvendo satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato (2002, p. 82)

Segundo Chiavenato (2002), no ciclo motivacional nem sempre a necessidade é satisfeita. Ela pode ser frustrada ou ainda compensada (transferida para outro objeto, pessoa ou situação). O autor faz uma advertência:

A tensão representa no organismo procura um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). (CHIAVENATO, 2002, p. 82).

A necessidade provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou a uma ação que conduz à satisfação daquela necessidade. Satisfeita a necessidade, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior.

Pode ocorrer que a necessidade não seja satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso ocorre quando a satisfação de outra necessidade serve para reduzir ou aplacar a intensidade da necessidade que não está satisfeita.

2.6 Fatores que melhoram o desempenho de um colaborador em seu trabalho

O clima organizacional contribui para a melhoria nas relações internas e externas, gerando um ambiente cooperativo, assim criando um espírito de equipe.

Segundo Gil (2006), um clima organizacional pertinente, faz com que o gestor de pessoa adquira algumas características que serão capazes de aprimorar o grau de satisfação, de realização e de desenvolvimento das pessoas, sendo:

Comunicador: comunicar-se bem é essencial para os gestores de pessoas, pois para exercer as atividades precisam expressar-se oralmente. A comunicação é um processo amplo, não percebê-la por esse ângulo tenderá a erros de avaliação e planejamento. (LUDWID et al., 2009 apud GIL, 2006).

Selecionador: pessoas são as mais importantes capitais de que as empresas dispõem, precisam ser selecionadas com aptidão possível, visto que se houver falhas nesse processo, irão repercutir em outras ações posteriores. (FAISSAL, 2005 apud GIL 2006).

Treinador: para acompanhar tendências e tecnologias é essencial que as empresas capacitem seus colaboradores, a fim de torná-los mais eficazes. Algumas organizações possuem centros de treinamento e desenvolvimento, outras já evoluíram para centros educacionais e universidades corporativas. (CHIAVENATO, 1999 apud GIL 2006).

Importância da avaliação de desempenho: a fim de suprir a necessidade de alocar cada colaborador na função adequada, faz necessário o uso de forma sistemática de avaliação de desempenho, para evitar que o desempenho do colaborador seja inferior ao esperado dele. (MAXIMIANO, 1995 apud GIL 2006).

2.7 Conceito de organização

Segundo Chiavenato (1997), a palavra organização tem muitos significados, como:

A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais: representam um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais; A organização no sentido de empresa: seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo; A organização como função administrativa: representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A organização requer o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa. (CHIAVENATO, 1997, p. 264).

2.8 A influência do clima organizacional

O clima organizacional interfere de forma positiva ou negativa no comportamento de seus colaboradores, pois ambos podem acarretar consequências para a empresa.

Na atualidade, as organizações buscam uma visão mais flexível sobre a influência do ambiente em relação a motivação e a busca dos resultados.

- **Clima organizacional favorável:** quando predomina na organização atitudes positivas, como uma boa comunicação interna, integração entre departamentos e adequada remuneração para todos os funcionários. Tais atitudes proporcionam ao ambiente de trabalho um aspecto favorável, pois há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e motivação por partes das pessoas.

- **Clima organizacional desfavorável:** quando algumas variáveis organizacionais e ambientais afetam de maneira negativa o ânimo da maioria dos colaboradores, gerando tensões, discórdia, rivalidades.

A maneira como o funcionário é tratado por sua liderança é um fator importante para a satisfação e o rendimento do colaborador. O clima organizacional deve proporcionar motivação e interesse dos colaboradores para que haja rendimento do trabalho e produtividade da empresa.

Os colaboradores passam grande parte de suas vidas na empresa, por isso o ambiente deve ser convidativo. Se o clima é ruim e desfavorável, fica impossível manter o funcionário motivado para realização do seu trabalho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, o grande diferencial dentro das organizações é seu capital humano. Para transformar o ambiente, aumentar produtividade, criar satisfação das organizações e dos funcionários é imprescindível capacitar e preparar o funcionário para as demandas do mercado, como também ter um líder motivador e influenciador de atitudes.

Do ponto de vista da administração, a motivação é a disposição de alcançar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionadas pelo esforço de satisfazer certa necessidade individual.

Segundo Teixeira (2003, p. 73) “motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”. A motivação representa a ação de forças ativas impulsionas às necessidades humanas.

O papel da liderança é de suma importância para o alcance das metas desejadas pelas organizações que buscam novos mercados com possibilidade de crescimento e qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores. Liderar pessoas é um processo complexo, que exige competência, entusiasmo, sensibilidade, imparcialidade, autoconfiança, conhecimento e comprometimento.

A avaliação de desempenho possibilita adequação dos cargos e das funções, conhecer as potencialidades dos colaboradores a fim alocar cada colaborador na função adequada, onde o trabalho possa ser realizado com motivação.

Segundo Maximiano (2007, p. 254), “a motivação é específica”. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa sempre ter disposição para tudo. Portanto, é importante valorizar a motivação no dia a dia, procurar descobrir os interesses e as necessidades dos colaboradores buscando um clima organizacional favorável ao desempenho de todos.

O clima organizacional favorável reflete na qualidade das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, o que implica diretamente no alcance de metas desejadas pelas empresas. A qualidade de vida que se leva no ambiente de trabalho afeta consideravelmente na capacidade de desenvolvimento do colaborador. Dessa forma, é importante que as empresas ou as organizações tenham a preocupação com as pessoas em suas relações de trabalho, para que haja envolvimento e comprometimento com os objetivos e as metas que a organização deseja alcançar.

Diante das exigências do mercado, gerir o capital humano é um dos mais importantes recursos de uma organização, pois as pessoas são as responsáveis por desenvolver e aplicar seus conhecimentos a favor da rentabilidade e do crescimento das empresas. A liderança é responsável por garantir a motivação, os comprometimentos, o desenvolvimento de talentos, o estímulo da capacidade individual e profissional dos colaboradores, como na criação de um ambiente de equilíbrio entre as expectativas das empresas e dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BOLGAR, P. H. O papel do profissional de RH. **RH.com.br**, n. 3374, set. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/3374/o-papel-do-profissional-de-rh.html>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à teoria geral de administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gerenciando pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LUDWING, A. C. W. **Fundamentos e prática e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, R. **Reflexões do mundo corporativo**. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, E. A. **Teoria geral da administração e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1981.