



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

IRIS INOCÊNCIO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA GESTÃO NAS RELAÇÕES
ORGANIZACIONAIS**

ASSIS/SP

2014

IRIS INOCÊNCIO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA GESTÃO NAS RELAÇÕES
ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para o curso de graduação em Administração.

Orientador: Prof^a Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de concentração: Ciências Gerenciais

ASSIS/SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA , Iris Inocência de

O papel da gestão nas relações organizacionais/ Iris Inocência de Oliveira.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

40 p.

Orientadora: Profª Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
– IMESA.

1.Gestão 2. Comportamento.

CCD: 658

Biblioteca da FEMA

O PAPEL DA GESTÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

IRIS INOCÊNCIO DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Prof^a Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Prof. Dr. Claudiner Buzinaro

Assis/SP

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais
e amigos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores por me orientarem e ensinarem qual a maneira de fazer e conduzir os trabalhos solicitados.

Aos meus amigos que me apoiaram e incentivavam nos momentos difíceis.

Aos meus familiares que compreenderam meu projeto, ajudaram quando possível e apoiaram quando necessário.

“Um líder empresarial é um vendedor. Ninguém é capaz de motivar uma equipe e levá-la a uma atuação de excelência se não inculcar os valores certos e fomentar uma cultura de busca por resultados com base em princípios e objetivos predeterminados!”

Eike Batista

RESUMO

Este trabalho aborda como a conduta do gestor de uma empresa influencia na postura dos colaboradores e a importância de alguns fatores nesta relação.

A maneira de administrar a empresa afeta diretamente no comportamento daqueles que compõem o grupo organizacional, a política de cada organização demonstra a gestão que se aplica e quais são seus valores, cultura e estrutura.

E durante a pesquisa foi analisado como esses itens formam a postura e o comportamento dos gerentes e como os funcionários absorvem tais fatores.

O administrador de uma empresa precisa ter amplo conhecimento sobre sua função e a importância que seu cargo possui com relação aos colaboradores para saber como conduzir a sua gestão.

Por outro lado deve se avaliar também que o comportamento de cada funcionário é definido por fatores particulares como educação, no entanto exige se sempre uma postura profissional dos colaboradores em ambientes empresariais.

Os temas estrutura organizacional, comportamento humano, comunicação, liderança clima organizacional tratados nesta pesquisa são fatores que influenciam tanto na conduta da gestão como no comportamento do funcionário. Cada tema aborda o melhor caminho a seguir e apresenta algumas visões de pesquisas já realizadas sobre temas relacionados.

Ao absorver os conteúdos tratados aqui veremos que é importante e favorável para uma empresa que a relação dos administradores com os funcionários seja saudável e de respeito para que haja um desempenho satisfatório de ambas as partes.

Palavras –Chave: 1. Gestão; 2. Comportamento.

ABSTRACT

This paper discusses how the conduct of the manager of a company influences the attitude of the employees and the importance of certain factors in this relationship.

The way to manage the company directly affects the behavior of those who compose the organizational group, the policy of each organization demonstrates to management that applies and what are their values, culture and structure.

And during the survey was analyzed as these items form the attitude and behavior of managers and employees to absorb such factors.

The administrator of a company needs to have extensive knowledge about their function and importance that their own position in relation to employees on how to conduct its management.

On the other side must also evaluate the performance of each employee is defined by particular factors such as education, however it always requires a professional attitude of employees in corporate environments.

Themes organizational structure, human behavior, communication, organizational climate treaties in this research leadership is factors that influence both the conduct of management as the behavior of the employee. Each issue covers the best way forward and presents some visions of research already realizes on topics related.

To absorb the contents treated here we will see what is important and favorable for a company that the ratio of managers to employees to be healthy and respect so there is a satisfactory performance for both parties.

Keywords: 1. Management; 2. Behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
Figura 2 – PIRÂMIDE DE VISÃO – MISSÃO – VALORES.....	24
Figura 3 – ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. GESTÃO.....	13
2.1GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2LIDERANÇA.....	15
2.3CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.4 COMUNICAÇÃO	18
3. CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
4. COMPORTAMENTO HUMANO	26
4.1 GESTÃO E EMPRESAS	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional podemos encontrar diversos elementos que influenciam no comportamento dos funcionários, entre eles, a gestão aplicada.

É importante discutirmos a maneira que um colaborador recebe de seu superior as instruções e solicitações relacionadas às atividades a serem executadas, como essa mensagem é transmitida, interpretada e entendida.

A gestão que se adota para conduzir as pessoas é influenciada por vários fatores, desde a estrutura organizacional até os aspectos emocionais de cada membro que compõe toda a empresa.

Esta pesquisa oferece um método de gestão a ser aplicado em empresas que favorece o alcance do equilíbrio organizacional, assim como os objetivos almejados e transmite ao mercado uma imagem de credibilidade através da relação entre gestão e colaborador.

2. GESTÃO

Gestão, também conhecida como administração ou gerenciamento, é a arte de coordenar ou direcionar pessoas, empresas e objetivos.

Há décadas são estudados os comportamentos e os processos que envolvem as organizações, no que se refere à administração e as relações pessoais e profissionais. Nesse trabalho direcionamos a relação que a gestão possui dentro das organizações, considerando os objetivos que essas têm na busca do seu crescimento e desenvolvimento.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A orientação ou condução de uma empresa vai além de estratégias de mercado ou métodos e processos utilizados. O comprometimento e a administração das relações entre os profissionais inseridos em uma empresa independem de níveis hierárquicos, pois as relações saudáveis fazem parte do aumento do envolvimento daqueles que fazem parte do contexto.

A gestão está relacionada a diversos fatores, pois cada pessoa tem sua cultura, educação, maneira de pensar e agir, como também a empresa possui suas características, fundamentos, valores, sua estrutura organizacional.

A proposta é justamente sabermos como relacionarmos todas essas variáveis para que haja uma administração bem aplicada nas relações dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2010, p.8)

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, das características do contexto ambiental, do negócio da

organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Com tantos fatores que influenciam na gestão de pessoas percebemos a complexidade dessa ferramenta, porém vemos também que algumas das variáveis que estão diretamente ligadas a ela podem ser trabalhadas para se alcançar o que se deseja da organização.

Em um ambiente empresarial devemos entender que conduzir as pessoas não é apenas inserir nossas ideias ou normas, é necessário que haja uma conduta profissional do que conduz e do que é conduzido, as divisões existem para que a realidade da empresa seja analisada, compreendida e melhor coordenada, pois os envolvidos devem estar preparados para as decisões necessárias, seja qual for sua posição na hierarquia da empresa, com isso é necessário uma relação equilibrada entre colaboradores e gestores.

A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar as funções de planejar organizar, dirigir e controlar, com a participação direta de sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (Chiavenato 2010)

Os colaboradores de uma organização precisam constantemente ser estimulados à competitividade, a desenvolver suas habilidades e competências trazendo assim maior produtividade a empresa. Para isso o treinamento e motivação são requisitos importantes, um membro motivado terá um melhor desempenho e colaborará com o desenvolvimento da organização.

Dirigir as equipes envolve compreensão por parte do gestor, pois o mesmo deve ter a visão concreta do que se deve alcançar e ao mesmo tempo transmitir isso aos subordinados, para que tenham um objetivo comum. A qualidade no trabalho é algo pela qual a gestão de pessoas também deve se comprometer, proporcionando ao colaborador ferramentas de trabalho, deixando claro a sua importância e a necessidade do seu envolvimento apresentando resultados compensadores, que atinjam qualidade e satisfação de todas as partes envolvidas.

2.2 LIDERANÇA

Liderar é um dom ou ferramenta desenvolvida por administradores, é o caminho que impulsiona e orienta a organização, pois líderes podem induzir a empresa à produtividade.

A liderança envolve uma visão completa da organização, pois é necessário saber conduzir a empresa a curto, médio e longo prazo, proporcionando diretrizes confiáveis e seguras a todos os envolvidos. Depois dos parâmetros inseridos é necessário que o líder oriente e participe junto das equipes.

Algumas características que fazem parte do líder:

- A flexibilidade ajuda o líder a não desistir do objetivo e sim saber aderir a outros caminhos quando ocorre algum inconveniente no percurso já traçado.
- Audácia, saber arriscar e quando arriscar.
- Saber delegar, é necessário que ele conheça as tarefas e quem são as pessoas capacitadas e realiza-las.
- Saber ouvir e orientar toda a equipe e analisar as informações para no momento certo oferecer o respaldo necessário.

Liderar é uma busca constante por resultados satisfatórios, um líder não deve contentar-se apenas por ter conseguido o que almejava, mas criar novas expectativas e ir à busca de melhorias para a empresa. Para isso o líder deve sempre se atualizar, aprimorando e considerando a importância das metas a serem alcançadas.

Os líderes tem o papel de transmitir ao colaborador o que a empresa representa, a motivação e o seu próprio comprometimento com a organização, por isso devem ser exemplos a serem seguidos e ferramenta para a aprendizagem dos liderados. Devem compartilhar suas experiências e conhecimentos, deixando claro quando tomar uma atitude ou realizar uma tarefa.

Os estilos de liderança variam conforme as situações, ambientes e mercado, tendo líderes que se caracterizam apenas pelo direcionamento de atividades aos colaboradores como também os que estão atentos a fatores ambientais, sociais e

emocionais, consolidando as relações com seus liderados. Assim, podemos ver a capacidade que o líder deve ter para se adaptar as situações exigidas, obtendo como resultado a percepção do colaborador ao ambiente e clima organizacional. (RAJ et all, 2010)

Liderar em situações diversas mostra a capacidade de um líder ao ditar tarefas de formar flexível, proporcionando aos colaboradores a realização do seu trabalho e ao mesmo tempo monitorando seu desempenho.

Conhecer e entender a forma de pensar e agir dos membros da empresa faz com que o líder veja as características e quais são os pontos fortes de cada liderado podendo assim potencializar a participação de cada membro na empresa.

Em outra visão podemos entender que a liderança segundo Macedo et all (2007, p. 109) é “(...) arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, risco e incertezas.”

Quando se está no papel de administrador é necessário que haja uma visão macro de tudo aquilo que coordena, para deste modo poder orientar melhor sua equipe, a atualização constante e instinto de liderança são ferramentas que fazem a diferença. A pessoa que tem a necessidade de se aprimorar e de ter consciência da responsabilidade que tem em orientar e incentivar aqueles que são subordinados a ela.

Há muitos aspectos que envolvem a gestão, um deles é o que o líder transmite aos colaboradores, pois seu trabalho é descobrir e resolver problemas e o valor da confiança depositada nele modula o acesso a cooperação dentro do cenário da empresa. (Robbins, 1943, p. 57).

Quando há confiança a interação para a resolução de problemas torna a relação mais simples, pois está baseada na compreensão e respeito, onde todos buscam as melhores decisões. Além da confiança o que se espera de um líder é o reconhecimento da dedicação, desprendimento, esforço por parte de um liderado.

As estratégias de mercado desenvolvidas por uma empresa devem envolver a todos, não basta os líderes elaborarem planos de ações ou projetos se os que os aplicam não os compreenderem, assim como sua finalidade. A participação dos

colaboradores é importante, pois os mesmos podem contribuir com orientações, ideias e se comprometeram com o intuito da empresa.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional é usado como uma ferramenta para indicar a satisfação dos membros de uma empresa, em relação realidade aparente da organização.

Os gestores são muitas vezes os responsáveis por conduzir o clima organizacional, pois são eles que lideram e coordenam, por isso a importância de serem sensíveis ao clima organizacional que proporcionam aos seus colaboradores.

O gestor deve transmitir segurança e respeito aos colaboradores, porém não é necessário que esse respeito seja imposto de forma inadequada, é mais vantajoso mostrar ao colaborador que existe um líder que assume a responsabilidade pelo cargo que ocupa e por seus liderados, tendo como consequência uma relação de amparo e um clima satisfatório ao ambiente de trabalho.

Bennis, consultor norte-americano afirma: “Clima Organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização”.
(http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf).

O ambiente em uma organização precisa ser agradável, as pessoas que compõe a empresa necessitam ter uma boa relação umas com as outras, onde amizade, companheirismo, respeito à parceria e colaboração, estejam presentes. Um ambiente onde todos sintam prazer em fazer parte e em transformar o rendimento individual de cada colaborador.

O clima organizacional influencia diretamente no prazer que cada um sente em exercer a sua função em seu ambiente de trabalho, quando se sente acolhido, confiante e satisfeito com o que está ao seu redor, tendo força e disposição para fazer o que é exigido.

“Na opinião de Litwin, o Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e como ele é percebido pelas pessoas sendo que essa percepção

influenciará no comportamento das mesmas.”
(http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf).

O clima organizacional é resultante de fatores internos e a maneira como as pessoas são administradas. Todos esses fatores são transmitidos aos funcionários e os mesmo fazem sua interpretação, embora não seja possível, por questão de organização, criar regras e construir o clima organizacional através de ideias e opiniões individuais, mas é possível considerar a forma de agir e pensar da maioria, considerando a possibilidade de um clima favorável.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade da empresa, pois quando se oferece um clima saudável aos colaboradores, os mesmos tendem a ter confiança em si e contribuirão mais com a organização.

2.4 COMUNICAÇÃO

Uma forma de se ter um bom relacionamento dentro da corporação é o dialogo, pois através dele identificam-se insatisfações, sugestões para as quais o líder deve estar aberto e disponível, transmitindo segurança e tranquilidade, e outras. O esclarecimento, por parte do gestor, das decisões tomadas, oferecem à equipe respeito e importância, tendo como consequência crescimento e empenho.

Podemos afirmar que a comunicação possui quatro funções básicas que são: controlar, motivar, informar e expressar emocionalmente. A comunicação influencia a organização a ter controle sobre seus colaboradores e ao mesmo tempo estimula-os, oferecendo meios para se expressarem e para tomada de decisões. (ROBBINS, 2009)

A comunicação é também chamada à base para um bom relacionamento, devemos entender que para que aconteça de forma satisfatória é necessário que aconteça de ambas as partes a compreensão, por isso é sempre importante se avaliar a maneira como a informação é transmitida e recebida, conseguindo soluções, para isso é necessário que haja do gestor uma atitude de saber ouvir, analisar e dar o respaldo necessário a todos os envolvidos.

Quando o administrador está disposto a ouvir os membros da empresa, o mesmo terá resposta para saber como conduzir várias situações e problemas, traçar caminhos e orientar. O caminho para resolver os conflitos é a conduta justa e ética do gerente. Justa para saber ouvir e dar à palavra a equipe de trabalho e ética ao saber tomar a decisão, respeitando sempre a manifestação de seus funcionários.

O ato de se manifestar, de se comunicar em um ambiente organizacional transmite flexibilidade, respeito aos funcionários. A comunicação é a entrada de informações que alimenta o sistema interno da empresa.

Junto da confiança e respeito é necessário ética nas organizações. Para Vazquez (1985:12), ética é “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.”

Quando estamos em convívio com outras pessoas nosso comportamento influencia o ambiente e as pessoas que o compõe, por isso é preciso que saibam se portar de forma correta e justa, suas ações e forma de comportamento levam a uma reação das pessoas ao redor, ou seja, se optarem por uma conduta amigável, de respeito com o próximo receberão gestos positivos daqueles que receberam esta conduta.

Viver em sociedade é viver com comportamentos diferentes e pensamentos distintos. Em um ambiente de trabalho não é diferente, por isso é preciso ter os valores formados a respeito de cada situação que se vivencia.

Segundo o site. (<http://www.significados.com.br/etica-e-moral/>). “Moral é o conjunto de regras aplicadas no cotidiano e usadas continuamente por cada cidadão. Essas regras orientam cada indivíduo, norteando as suas ações e os seus julgamentos sobre o que é moral ou imoral, certo ou errado, bom ou mau.”

Sabemos que em uma sociedade devemos respeitar o próximo, como também seu espaço e tempo. Dentro de um ambiente empresarial não é diferente, mesmo existindo a hierarquia, uma conduta formal, que ao mesmo tempo cria uma relação de dependência entre os envolvidos juntamente com regras e normas de conduta, deve haver sempre a postura correta, adequada e justa, em que os valores e a ética profissional sejam sempre exaltados.

3. CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

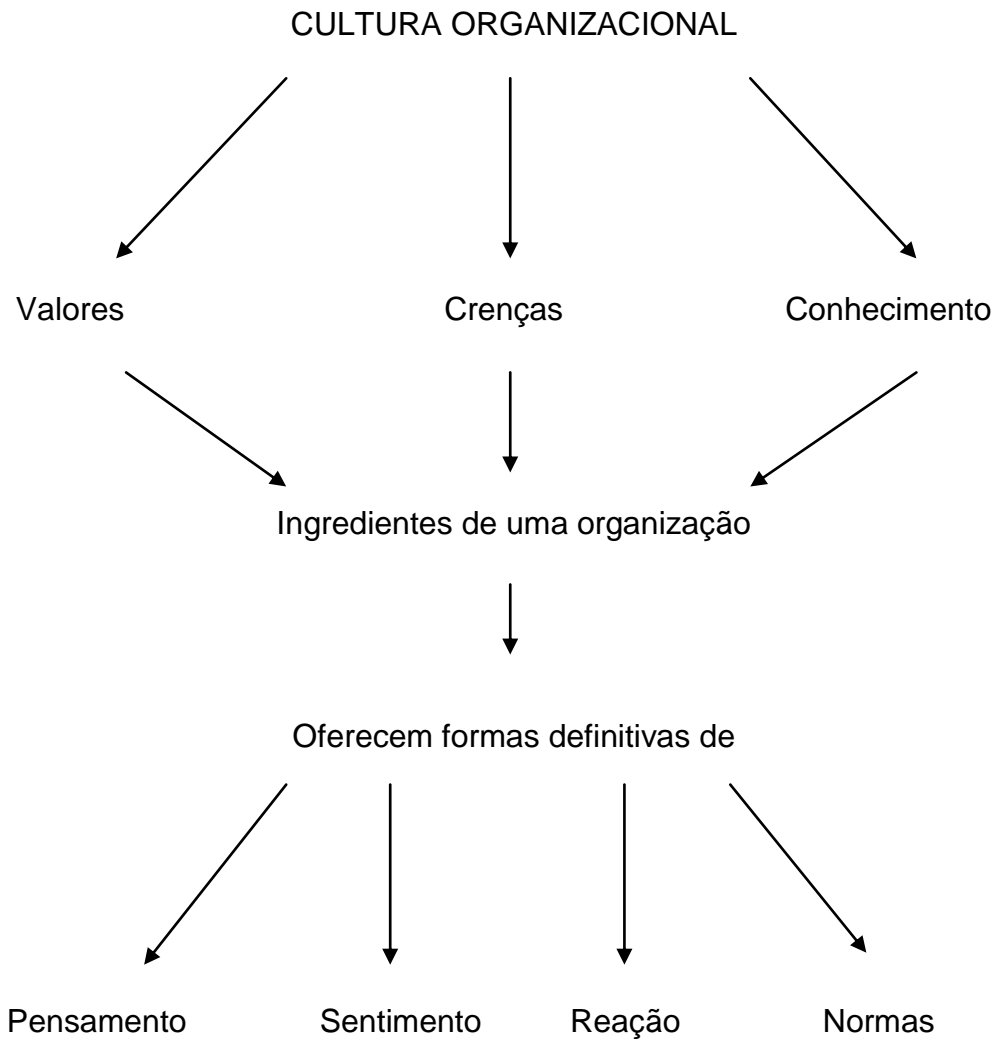
Além de estratégias as empresas possuem sua cultura e estrutura, é importante mostrar ao colaborador quais são os valores empresariais e normas às quais deve se adaptar e se adequar.

Segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.367) “A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influenciam o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.”

Assim a empresa deve mostrar a sua identidade, normas e valores proporcionando um sentido e promovendo um propósito comum aos colaboradores. O colaborador tende a se comprometer, aderindo à cultura da organização. Com todos participando dessa identidade organizacional, haverá no ambiente de trabalho maior cooperação e integração, dando assim um significado para tudo que acontece e como acontece na empresa.

A cultura organizacional é formada pelas crenças que são adquiridas pela empresa, valores que são princípios e normas, e pelas ações no decorrer de anos. Remete a identidade organizacional e suas características produzindo um sentido e imagem da empresa.

Abaixo há uma demonstração de como alguns fatores que influenciam diretamente a organização, a cultura organizacional é formada por valores e crenças e isto transmite as pessoas que constituem a empresa uma forma de pensamento, sentimento em relação à mesma. A cultura pode ser vista no cotidiano de uma empresa e na sua atuação no mercado.

Figura 1: Cultura Organizacional

Fonte: Oliveira (2014)

Segundo Chiavenato (2010, p.172)

“A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.” “A cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais.”

Assim vemos que a cultura organizacional define a empresa, ou seja, como se situa no mercado e é vista por ele, como enfrenta as dificuldades e como conduz o seu trabalho, envolvendo os colaboradores. Por isso é importante que as organizações se preocupem com seus valores e princípios, pois essa é a sua base para o mercado.

“No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.” (Wagner III e Hollenbeck, 1999).

Os valores definem as atitudes, o que se acredita e serve como base para tomar decisões.

Conforme o site (<http://www.infoescola.com/administracao/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>) vemos que:

Os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. Barrett, ex-diretor do Banco Mundial, declara que em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Assim sendo, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo o papel de atender seus objetivos e necessidades de todos aqueles a sua volta.

Por isso quando se pensa que uma organização deve-se ter em mente que a mesma deve alicerçar-se primeiramente nos seus princípios e valores construindo assim uma cultura, uma identidade. Essa posição favorece ter uma visão macro ou possuir um entendimento do que se deseja fazer, pensando na atuação no mercado e na sua atuação interna.

Alguns exemplos de valores que muitas empresas possuem são:

- Integridade
- Respeito às pessoas e ao meio ambiente
- Valorização das pessoas
- Valorização ao cliente

- Satisfação
- Comprometimento

Figura 2: Pirâmide Visão – Missão - Valores



FONTE: (<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/pegada-sustentavel/2013/12/03/missao-visao-e-valores-como-parte-da-estrategia-das-empresas/>)

Toda instituição possui sua hierarquia ou divisão, é necessário essa departamentalização para que haja grupos de pessoas focadas em determinada área fundamental da organização, cada colaborador apresenta uma aptidão ou habilidade na qual desenvolve seu trabalho e assim cada departamento possui normalmente um gestor que possui uma visão geral de seu setor. Essa separação facilita os processos e coordena a empresa.

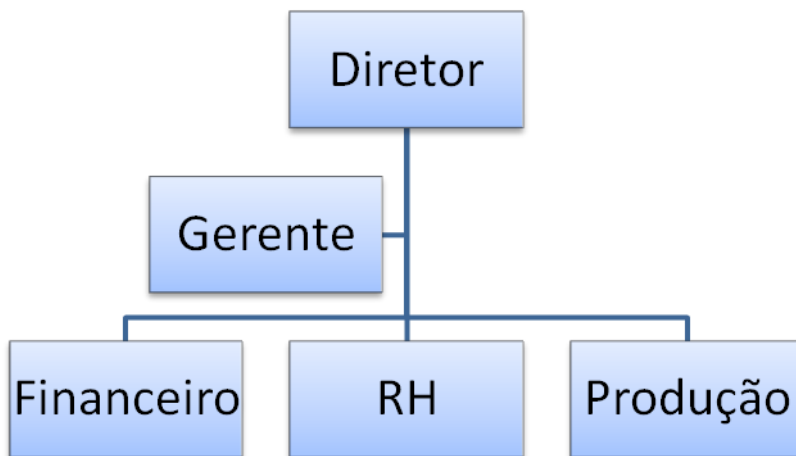
A estrutura organizacional além de separar funções e departamentos facilita a resolução de problemas, pois quando há a necessidade de serem resolvidos problemas financeiros já sabem a qual recorrer, para que haja esse sistema na empresa é necessário que sejam contratados profissionais especializados em cada setor, garantindo a sua segurança.

Segundo Stoner (1992, p.230) a estrutura organizacional é a “Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.”

A estrutura organizacional é planejada e muitas vezes representada por organogramas, para seu planejamento e criação é necessário conhecimentos dos membros, quais serão os setores abrangidos e desenvolver os processos internos.

Essa divisão pode ser por nível hierárquico ou por setores somente, segue exemplos abaixo:

Figura 3: Estrutura Empresarial



Fonte: Oliveira (2014)

Quando há uma estrutura organizacional já formada os processos são mais claros e de fácil entendimento, os setores se responsabilizam por suas áreas, assim como os colaboradores.

A presença do diretor ou gerente é importante em uma empresa, pois é necessário que alguém responda e se responsabilize por ela. Os ocupantes desses cargos são responsáveis pela avaliação da empresa, o que facilita o seu crescimento e desenvolvimento.

4. COMPORTAMENTO HUMANO

O comportamento de cada pessoa vem da educação obtida das experiências vivenciadas da cultura e formação familiar. Sendo assim vemos que quando estamos falando de pessoas não estamos falando apenas de um fator humano mais sim de algo que junto vem uma formação e aspectos conceituais que são essenciais para a condição humana no âmbito empresarial.

O comportamento humano depende não somente da pessoa, mas da situação ou relação com o próximo que tem no momento.

Cada um deve se encaixar no ambiente empresarial que está inserido para que haja uma convivência agradável e respeito mútuo, porém cada pessoa possui personalidade e características individuais e pode ser influenciada por fatores como, ambiente, educação e cultura.

Segundo Allport personalidade é a organização dos sistemas psicofísicos que se ajustam ao seu ambiente, ou seja, o resultado do modo como reagimos e interagimos com os outros. (<http://www.ipv.pt/millennium/millennium30/15.pdf>)

A personalidade de cada indivíduo é formada de acordo com as experiências que vivencia a partir do momento que começa a ter contatos sociais.

Na personalidade estão incluídos os defeitos e as qualidades de cada pessoa, características como: extroversão, tensão, paciência, simpatia, seriedade etc. Porém nem sempre podemos e devemos exercer aquilo que somos, as situações na qual somos inseridos fazem com que não apenas a nossa maneira de ser seja aplicada, mas também a nossa educação, senso, ética que influenciam no comportamento e fatores como hierarquia, ambiente físico.

Um exemplo para compreendermos que o contexto influencia no comportamento de uma pessoa é quando um supervisor mantém uma conversa com um colaborador sobre o seu desempenho, o colaborador deve considerar que está falando com alguém acima dele na hierarquia da empresa, mantendo respeito diante da autoridade e do poder que o supervisor representa.

A educação também é um fator que influencia no comportamento do colaborador, pois além dos ensinamentos familiares é necessária à busca do conhecimento e formação profissional, quanto mais aprende mais o indivíduo tem a oferecer à empresa.

O conhecimento que cada funcionário possui é explorado pela empresa e o objetivo é sempre buscar mais e mais de cada um, esse saber pode ser adquirido com estudos mais também com experiências vivenciadas.

As necessidades de cada pessoa também influenciam na atitude, em várias situações suportamos ou aceitamos uma ação grosseira por precisar, por exemplo, manter um emprego. Em casos como esse é que acontecem os abusos de autoridade e de poder.

O comportamento dos gestores, deve se adequar a cultura e diretrizes da empresa, em conjunto com os fatores acima mencionados, porém devem também manter um comportamento específico, pois seu papel é decisivo e influente no comportamento dos funcionários.

O gestor precisa ter uma percepção de tudo o que acontece no ambiente de trabalho pois deve perceber os conflitos existentes, ver as dificuldades e erros para assim saber o momento exato de tomar as decisões.

A postura dos gestores deve demonstrar respeito, sabedoria e confiança, assim como a flexibilidade, dando a possibilidade de seus funcionários se aproximarem deles.

O respeito é fundamental, pois sendo o administrador, o gestor representa a estrutura geral da organização, depositando confiança em cada colaborador que desenvolve o serviço para que o objetivo da empresa seja realizado.

A sabedoria do gestor é o caminho que orienta não somente a empresa, mas o trabalho dos colaboradores, pois além da relação de dependência entre todos, os mesmos precisam de alguém para conduzi-los em situações em que tenham dificuldades em solucionar problemas.

O relacionamento amigável com os funcionários favorece o processo de gestão no que se refere a situações às solicitações, correções, orientações, informações e

comunicação; todos esses fatores têm como consequência o aumento do desempenho.

A satisfação dos colaboradores de trabalhar em uma empresa na qual a administração representa verdadeiramente os princípios da mesma e demonstra respeito pelos que fazem para que tudo seja desenvolvido como o solicitado e necessário, transforma o ambiente de trabalho em um local agradável.

A liderança da empresa deve possuir uma postura justa com relação aos seus funcionários, pois tendo o líder à responsabilidade de ser o responsável por exigir um trabalho de qualidade e satisfatório para a empresa, o mesmo não pode deixar de cobrar quando necessário e elogiar quando merecido.

Quando há a necessidade de cobrar ou exigir mais do colaborador o gestor deve fazer de forma que não cause nele o sentimento de revolta e desânimo. Ambas as partes devem apresentar os pontos favoráveis da empresa e do profissional, construindo uma relação de cumplicidade e confiança.

A postura da gestão deve ser ética, por estar relacionada ao comportamento das pessoas e a tomada de decisões importantes. A ética profissional do gestor é a conduta que ele aplica ao desenvolver o seu papel, guiando e representando uma estrutura e norteando toda a organização. Quando uma pessoa está à frente da empresa, a representação de todo o contexto empresarial, comercial e social deve ser a mais correta possível.

O gestor deve compreender que seu cargo não é somente um cargo que toma decisões importantes, mas, algo que afeta o comportamento de todos os colaboradores, pois é o líder é quem os guia, orienta, quem demonstra primeiramente o clima organizacional, é ele o responsável por identificar as falhas e levar os colaboradores à satisfação de trabalharem na empresa.

A satisfação é um dos fatores importantes que demonstram se a empresa oferece um clima organizacional favorável.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p.121)

Satisfação no trabalho é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

É mais vantajoso e lucrativo para as organizações terem funcionários satisfeitos em trabalhar em empresas que os reconhecem sua dedicação, o trabalhador deve estar satisfeito com a empresa e essa com o serviço desenvolvido.

Outros elementos que auxiliam os funcionários a estarem motivados são o ambiente e instrumentos fornecidos para desempenhar os serviços, no caso é necessário que a empresa se disponha a ter um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades, ferramentas de trabalho de qualidade de acordo com as necessidades.

Os benefícios que as empresas podem fornecer aos seus colaboradores devem ser valorizados, já que é uma ferramenta que torna a empresa mais atrativa e respeitada no mercado tanto para aqueles que desejam fazer parte do grupo, quanto para os clientes e fornecedores, pois demonstra respeito, cuidado e preocupação com os seus membros. Todo colaborador deseja ter benefícios através da empresa e a mesma muitas vezes os possui para oferecer por se tratar de uma organização, um exemplo são os planos de saúde, os serviços corporativos oferecidos pelas empresas deste ramo são atrativos para os funcionários.

A partir do momento que a gestão aplicada na empresa mostra sua preocupação com o bem estar do funcionário, terá como consequência o aumento do seu desempenho.

O gestor deve estar sempre atento as necessidades organizacionais, qual o momento necessário, em qual funcionário deve investir, o olhar dos gerentes não deve estar voltado apenas aos resultados, mas as necessidades e o caminho para alcançar estes resultados.

O líder de uma organização por si próprio deve estar constantemente em atualização, para se adaptar as necessidades que o mercado e a sociedade impõem. As pessoas estão constantemente em renovação, as necessidades e os valores pessoais estão em alta, as empresas com seus lideres devem estar atentas a essas mudanças.

O líder é responsável por todos que compõem a organização, responsável pela qualidade do serviço executado e produto ou serviço oferecido, e cada funcionário é responsável por fazer aquilo que é de sua responsabilidade cada qual com sua função organizacional porem necessidade em comum de um relacionamento fluente.

Por isso a relação deve ser equilibrada, pois ao mesmo tempo em que o gerente, diretor, líder deve estar atento ao que suas atitudes refletem, os funcionários também devem estar abertos para receber orientações e expor suas necessidades quando necessário, tendo ciência do que devem oferecer um ao outro.

4.1 GESTÃO E EMPRESAS

No mercado atual, empresas de pequeno e grande porte preocupam com o colaborador e a forma de gerir e conduzir a organização. Podemos notar isso quando temos informações de empresas que evidenciam valores, colaboradores, gestão e compromisso que possui com o mercado, clientes e colaboradores.

Através dos exemplos abaixo veremos a quão importante é para a empresa possuir uma gestão que valoriza os princípios, os colaboradores e relação que estes possuem com a empresa e como isto afeta no resultado final.

ITAÚ

O Itaú é o maior banco da América Latina e faz parte do grupo Itaú Unibanco, um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, organização voltada para fornecer dinheiro ou meio de desenvolvimento.

Sua estrutura organizacional baseia-se no comitê executivo, constituído pelo presidente da instituição e pelos diretores, vice-presidentes das áreas de negócio e apoio.

Os conselheiros são os que asseguram que os negócios da empresa sejam conduzidos de acordo com as diretrizes. Guiados pelas políticas de atuação da empresa, orientam e fiscalizam toda a administração do banco.

O seu compromisso é:

Temos a cara de nossos profissionais e atraímos profissionais que tenham a nossa cara. Gente que assuma total responsabilidade por seus desafios, não tenha medo de atrair e desenvolver os melhores talentos e entregue, a cada contato interno ou externo, o envolvimento e a cordialidade genuína que todos esperam de um banco que construiu sua reputação com base nas pessoas. Valorizamos as individualidades, sabemos lidar com a diversidade e reconhecemos os desempenhos diferenciados, mas queremos que os talentos não apenas sejam capazes de trabalhar em equipe, mas que gostem e prefiram trabalhar dessa forma.

É uma empresa que está em constante atualização. Preocupada com a mentalidade profissional de cada colaborador o Itaú acredita que todos eles conhecem os compromissos da empresa.

Seu código de ética baseia-se em:

(...) quatro princípios básicos: o da identidade (o que nos distingue das outras empresas), o da interdependência (motor da convivência social), o da boa-fé (confiança gera confiança) e o da excelência (busca contínua da qualidade superior). Tais princípios inspiram nossas normas.

Para o Itaú, conduta ética é o caminho e forma de orientação tanto para os administradores quanto para os funcionários da empresa. Eles possuem um código de ética que tem um caráter educativo e disciplinar, que orienta para a adequada postura conforme as diretrizes exigidas pela empresa. Em seu código é claro quais são as condutas certas e erradas, o que é necessário e inaceitável.

Segundo informações coletadas do site (<https://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>)

(...) o código de ética é: “o mesmo que usar uma bússola moral, que nos permite encontrar o melhor comportamento e a melhor decisão a ser tomada, sempre visando o bem comum. Se todos se empenharem no exercício diário e rotineiro deste Código, não temos dúvidas que construiremos uma organização ainda mais sólida e ética, motivo de orgulho para todos nós”.

A relação com o funcionário dentro do Itaú se baseia em respeito aos direitos humanos e diversidade social, onde é adotada uma política de prevenção e combate a todo tipo de discriminação, assédio, preconceito e abuso trabalhista. A valorização do funcionário se baseia no conceito de meritocracia, ou seja, um funcionário que esteja atendendo ao que a empresa precisa não deixará de ser reconhecido, melhor remunerado e promovido. Também constam na gestão do Itaú programas educacionais, de segurança e saúde, garantindo os direitos de cada colaborador.

Como podemos perceber o Itaú é uma organização que estruturada e tem a preocupação com seus colaboradores, como se comportam no ambiente de trabalho e como se comportam com os clientes, ao vermos a política deste banco, percebemos a valorização dos colaboradores, da sua forma de atuação.

Esta empresa procurou o caminho certo para que seu conjunto de valores não só favoreça os que a compõe como também demonstre ao mercado que é uma empresa preocupada com os conceitos éticos e que respeita e zela não só pelos clientes mais pelos funcionários, dando a eles os caminhos e incentivos necessários para si próprios se desenvolverem.

Ao demonstrar seu código de ética, a relação que possui com os colaboradores e a mentalidade que a empresa valoriza, mostra que a gestão esta sempre voltada para a satisfação.

Segundo o site (<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Recursos-Humanos-Do-Itau/23750.html>):“O Itaú prioriza o desenvolvimento profissional e pessoal de cada funcionário, por isso investe em sua formação e treinamento através de palestra e

cursos presenciais. Outra “marca” da filosofia de gestão de pessoas do Itaú é o desenvolvimento da carreira profissional que a empresa proporciona a seus funcionários priorizando os mesmos em processos seletivos para cargos gerenciais e executivos da instituição, dando assim uma oportunidade a mais de que o funcionário cresça dentro da empresa.”

Com esta empresa vimos que a gestão aplicada valoriza o desenvolvimento das pessoas, o desempenho e Potencial de cada um, a comunicação fluente e a interação com um bom trabalho em equipe, com objetivos e metas constantes renovados para serem alcançadas.

FIAT AUTOMÓVEIS

Uma das empresas automobilísticas mais valorizadas e com grande participação no mercado brasileiro e líder de vendas no setor.

Fiat Automóveis prega a constante adoção de práticas de gestão que a colocam como sinônimo de excelência e orgulho entre seus clientes, acionistas, empregados e que proporcionam à marca ser líder de mercado.

Em seus princípios e valores, a Fiat adota coerência, transparência, ética. Valoriza a exigência, com o compromisso de sempre fazer o melhor. Em suas práticas de gestão, a Fiat preocupa-se constantemente com o cliente, a razão da existência de qualquer negócio, e com a sociedade. A Fiat valoriza as pessoas e respeita o ambiente como um todo para crescer diante de uma sociedade mais justa e com perspectivas de futuro.

Seus princípios se baseiam em: (<http://www.fiat.com.br/institucional/grupo-fiat.html>)

- integridade e rigor; coerência, transparência, ética e exigência conseguem mesmo, buscando sempre fazer o melhor.

- abertura ao debate e busca da convergência; estar aberto ao novo, dispor-se a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
- capitalização das diferentes culturas; aprender com a cultura local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- competência profissional como paixão; procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
- rapidez e determinação; Agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.
- prosperidade; ir além do exigido, com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
- vontade de superar-se; ir além dos limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.

Os valores são:

- satisfação do cliente; ele é a razão da existência de qualquer negócio.
- valorização e respeito as pessoas; são as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
- atuar como parte integrante do grupo Fiat; Juntos nossa marca fica muito mais forte.
- responsabilidade social; é a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.
- respeito ao meio ambiente; é isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

Segundo Patrícia Bispo, gestão de Recursos Humanos, a Fiat possui ações que estão focadas em promover um ambiente que proporcione o desenvolvimento das pessoas, que contribua para o crescimento estratégico da instituição e fortalecendo da cultura de excelência no relacionamento humano.

Bannwart, gerente de Recursos Humanos da Fundação Fiat explica que:

(...) todo o trabalho desenvolvido pela instituição tem "olhares para o futuro", pois continuará a cultivar em suas ações conceitos que abrangem por exemplo: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Com esse compromisso, a Fundação Fiat pretende manter a contribuição

para a sustentabilidade, por meio da promoção da saúde; do entretenimento, lazer e diversão, pela melhoria da qualidade de vida; do incentivo a um melhor ambiente de trabalho e do desenvolvimento social.

Ainda segundo Bispo a filosofia de trabalho da Fundação Fiat valoriza a diversidade de ideias e opiniões respeitando a perspectiva que cada um possui, na qual isto representa a identidade e característica do ser humano.

Como mostrado nas informações coletadas acima, vemos que esta empresa possui gestão mais firme e concreta com relação aos seus valores e objetivos, ao mesmo tempo valorizando a relação com os colaboradores e os clientes. A busca pela excelência é um fator de grande relevância quando se trata desta empresa, pois se percebe que sua busca constante é a excelência no atendimento, nos produtos e nos serviços oferecidos.

A Fiat procura ter uma equipe de trabalho apaixonada pelo que exerce, dispõem-se de meios para que sua equipe esteja qualificada e ciente de todos os valores e princípios da empresa, para desde o princípio representar o que eles valorizam.

A gestão utilizada mostra-se determinada em fazer com que seus colaboradores estejam cotidianamente buscando dar o seu melhor, para atingir no mercado um status de qualidade e excelência. Possuem também planos de carreiras, isto significa que em momento algum deixaram de fornecer as equipes ferramenta para crescerem profissionalmente como também uma diretriz.

A pesar de ser uma multinacional, vemos que a relação com toda a organização Fiat é um fator desenvolvido dentro da empresa, para que todos se sintam amparados e seguros, demonstra atenção, respeito e consideração por cada funcionário que trabalha pelo todo do grupo que envolve esta empresa.

WALMART

Rede de supermercados com mais de 87 mil funcionários, presente em todo o território brasileiro e no mercado mundial.

É uma empresa que procura criar condições para que desenvolvam seus talentos, é uma das estratégias do Walmart Brasil ser sintonizada com o desenvolvimento sustentável dos negócios. A empresa norteia suas ações considerando o respeito ao indivíduo, o que inclui valorização da diversidade e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores.

O Walmart chegou ao Brasil em 1995 e vem crescendo desde então. Hoje atua em todo o território nacional com o site de comércio eletrônico e está presente em lojas e clubes em 18 Estados e também no Distrito Federal, nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Em um país com tanta diversidade cultural, de costumes, paisagens e climas, atender aos diferentes perfis que frequentam mais de 550 unidades é um dos desafios.

Missão: Vender por menos para as pessoas viverem melhor.

Visão: Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.

Valores: Respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente, busca pela excelência agir com integridade.

Ao pesquisar sobre o Walmart vemos que é uma organização que possui um código de ética global, pois seu escritório Escritório Global de Ética, em Bentonville, nos Estados Unidos, e departamentos específicos em suas unidades no mundo, incluindo o Brasil, existe para fornecer aos funcionários, clientes e parceiros apoio e condições necessárias para que tomem decisões éticas no dia a dia.

Ou seja, todo o desenvolvimento organizacional desta empresa se baseia no seu código de ética, ele apresenta como cada colaborador deve se portar, qual conduta adotar, o que é considerado certo ou errado. No código de ética são tratadas todas as situações com colaboradores, fornecedores e clientes.

O foco desta organização é ser o maior varejista do mundo, neste caso podemos ver que, com base no comportamento ou conduta ética, foram desenvolvidos todos os procedimentos de relação com o próximo seja ele fornecedor, cliente ou funcionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, podemos dizer que os líderes, gestores, diretores administradores, que estão à frente de uma empresa têm a preocupação de responsabilizar-se por todos os membros que compõe a empresa.

Essa responsabilidade está relacionada a fatores emocionais e físicos. Emocional por ter influência da gestão na satisfação do colaborador ao desenvolver suas atividades, e física por ser obrigação da empresa de zelar pelo bem estar da sua equipe.

O comportamento dos gestores possui um papel decisivo no sentimento e na forma que um funcionário desempenha sua função. Foi mostrado em diversas maneiras como essas condutas atingiram um membro da empresa.

O líder de uma empresa tem consigo a responsabilidade de conduzir a equipe, orientar e saber onde estão os erros e problemas para se atingir a meta proposta, uma vez que deve estar atento as mudanças do mercado e ao comportamento dos membros de sua equipe, é responsabilidade do líder motivar, guiar e saber ouvir as necessidades de cada colaborador.

É importante salientar que cada colaborador deve ter consciência que a organização é formada por uma cultura e estrutura própria as quais ele deve adaptar-se, tendo como consequência se tornar parte da mesma.

Além de atentar-se a esses elementos todo colaborador deve estar em constante reflexão sobre estado e conduta profissional na empresa e identificar os momentos oportunos para corresponder e exigir da empresa.

O ambiente de trabalho precisa fornecer as ferramentas necessárias para desenvolver o que é exigido pelas empresas, além disso, é importante que o clima organizacional seja agradável para que haja produtividade e satisfação por parte dos colaboradores.

Com isso entendemos que, a relação da gestão no comportamento organizacional é um fator que depende tanto do gestor quanto do colaborador é um trabalho em

equipe, porém a liderança e condução do ambiente de uma empresa fazem a diferença em cada comportamento expressado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

MACÊDO, Ivanildo Izaias, RODRIGUES, Denize Ferreira, JOHANN, Maria Elizabeth Pupe, CUNHA, Maria Martins. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas.** 9º Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RAJ, Paulo Pavarini, BAUMOTTE, Ana Claudia Trintenaro, FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt, SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999

Clima Organizacional. Fundação Helena Antipoff. Disponível em: <http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf>. Acesso

Significado de Ética e Moral. Significados.com.br. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/etica-e-moral/>>. Acesso em 10 de maio de 2014.

RAMOS, Rogério. **Missão, Visão e Valores: Os Princípios Essenciais.** Info Escola Navegando e Aprendendo. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>>. Acesso em 14 de maio de 2014.

Cultura Corporativa. Itaú Unibanco S.A. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em 14 de maio de 2014.

SOUZA, Jessica. **Recursos Humanos do Itaú** . Trabalhos feitos Inspirando melhores notas. Disponível em <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Recursos-Humanos-Do-Itau/23750.html>>. Acesso em 14 de maio de 2014.

Gestão. Fiat. Disponível em <<http://www.fiat.com.br/institucional/grupo-fiat.html>>. Acesso em 14 de maio de 2014.