

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

RAYANE DA SILVA ARAÚJO

PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
GRUPO ARRUDA PAES.

CARUARU  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

RAYANE DA SILVA ARAUJO

PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
GRUPO ARRUDA PAES.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Cramer

CARUARU  
2016

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

A663p Araújo, Rayane da Silva.

Poder nas relações de trabalho: um estudo de caso no Grupo Arruda Paes. / Rayane da Silva Araújo. – 2016.  
80f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luciana Cramer

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.

Inclui Referências.

1. Poder. 2. Relações. 3. Trabalho. 4. Conflitos. I. Cramer, Luciana (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-108)

RAYANE DA SILVA ARAÚJO

PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
GRUPO ARRUDA PAES.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 05 de julho de 2016

---

Prof.º Dr.º Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.ª Drª Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof.ª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof.ª Drª Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Elisane e José Antônio (in  
memoriam); e ao meu esposo Ezequiel, por  
serem essenciais na minha vida, e pelo  
incentivo e apoio constantes.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por cuidar de mim e por me carregar em Seus braços em todos os momentos da minha vida, e por saber que os sonhos dEle sempre foram bem maiores que os meus.

A minha família: Mainha, por ser exatamente como é, e por tudo que ela já enfrentou por mim, quero ser motivo de orgulho para senhora. Gean, que apesar do silêncio, sempre predominante, eu sei que vibra e se alegra com cada conquista minha. Voinha e voinho que desde a minha infância sempre deram o melhor deles para mim, e Painho, (in memoriam) que sempre me amou, se orgulhou de mim, e seus olhinhos brilhavam de alegria a cada conquista minha. Por ele, vou continuar dando o melhor de mim por onde eu passar.

Aos meus amigos e companheiros de jornada nestes longos anos de graduação, André Patriota, Renata Fernandes, Raquel Ramos, Karla Chagas, e Patrícia Maria. Sem vocês não teria sido a mesma coisa. Obrigada pela amizade, parceria, incansáveis dias de estudos, eu não poderia ter tido melhores companheiros além de vocês.

Aos meus amigos do coração, Glauceberg Novacosque, Myllena Rodrigues, Helluizy Passos, Karla Cintra, Lillyan Stéphanie, Ellyson Freitas e Morgana Aureliano, por todo apoio e incentivo, e também por sempre me acolher tão bem, pelos abraços e pelos sorrisos nos meus momentos de estresse. A vida com vocês é mais bonita, e nossos encontros e reencontros melhora tudo o que eu tenho produzido na vida, e com vocês tenho aprendido a crescer.

A minha orientadora, Luciana Cramer, por toda a dedicação, pelas vezes que me acalmou, por me mostrar que sou capaz, por acreditar em mim e por toda ajuda dispensada a mim quando mais precisei na minha carreira acadêmica, e principalmente por todo o conhecimento a mim transmitido.

E por fim, mas não menos importante, ao meu amado esposo, Ezequiel Alves. Meu muito obrigada por estar sempre do meu lado, por acreditar em mim e me dar forças para prosseguir quando eu imaginava que não era capaz. Pelas tantas vezes que me ouvia falar desanimada, que me acalmava quando eu chorava, mas sempre estava ali, bem do meu lado, onde Deus o colocou para ser meu protetor e meu porto seguro.

A todos, o meu sincero muito obrigada.

*“ Não fui eu quem ordenei a você?  
Seja forte e corajoso! Não se apavore nem  
desanime, pois, o Senhor, o seu Deus, estará  
com você por todos os caminhos que você  
andar. ”*  
*(Bíblia Sagrada)*

## RESUMO

Vivemos em mundo rodeado por todos os lados pelas mais diversas organizações, que estão imersas nas mais variadas relações, e estes vínculos são um fator de grande importância. Estas relações por sua vez podem gerar conflitos, entre os componentes de uma organização, o que pode trazer consequências que afetarão e serão sentidas por ela. As relações interpessoais e de poder existem dentro das organizações e trazem contribuições para as empresas. Para evidenciar a relação da teoria com a prática, utilizou-se como referência um estudo de caso em uma organização do setor imobiliário. Deste modo o trabalho tem como foco principal mostrar como foram observadas essas relações de poder entre direção e colaboradores da empresa pesquisada. Isso tornou-se concreto através da pesquisa bibliográfica, e das entrevistas e questionários realizados através do senso dos funcionários da empresa. Tornando mais específico, são descritas as relações existentes, posteriormente estas relações são analisadas a partir do ponto de vista do diretor e dos funcionários entrevistados e das observações da instituição em diagnóstico. São examinadas as teorias abordadas e suas afinidades com o caso em estudo, e por fim verificam-se os pontos positivos e negativos que as relações de poder dentro das organizações podem ocasionar. O estudo adotado neste trabalho foi de cunho quanti-qualitativo e os resultados da pesquisa apontam para evidenciar que no Grupo Arruda Paes as principais relações entre direção e funcionários se fundamentam primordialmente pelos vínculos empregatícios, assim como também se tornou possível observar que há uma grande valorização da hierarquia por parte da direção. No que diz respeito ao poder, os seus impactos foram vistos como uma forma de alicerçar e regular as relações hierarquizadas, especialmente através do poder formal, com base no poder legítimo, onde as relações são representadas pela posição que o indivíduo ocupa. Finalmente, de acordo com os resultados trazidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que o principal papel do poder dentro do Grupo Arruda Paes, é de regulação.

**Palavras-chave:** Poder, Relações, Conflito, Trabalho.

## **ABSTRACT**

Today we live in a world encircled of many organizations, and all of them are full of important relations. We can easily find conflicts between the members of an organization and these conflicts can bring many consequences that can affect interpersonal relations inside the organization. In all organizations there are relations including people and command that can go a long way to improve the corporate development. To offer evidence of theory and practice, an example of an institution of the real state sector was used like a reference for the case in study. Thus this study was focused in to display the investigations about the command relations between administration and employees of the researched company. It was possible through a study of specific bibliography, appointments and questionnaire produced with the firm workers. In a specific way, all the relations involved was described and analyzed in the point of view of the director and researched employees, besides the observations of the institution in study. The theories broached and its affinities with the case in study are exanimated. So, the thesis verifies all the positive and negative points that the command relations can occur inside the organization. The study used in this work was qualitative and quantitative and the research results conclude that in the organization Arruda Paes Group the principal relations between administration and workers are founded mainly referring to employment locks and it's possible to observe that hierarchy is valorized for the direction. Concerning to the command, its impacts in organization was observed like a way of consolidate and regulate all the ranked relations, specially through a formal command, based in legitimate power, in which relations are represented for the position that each person holds. Finally, according to the results achieved in this study, it is possible to affirm that the main role of the command in the Arruda Paes Group is the regulation.

**Key Words:** Comand, relations, conflict, work.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 2.1- Principais Componentes das Organizações.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2.2- As organizações como iceberg .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2.3- A pirâmide das necessidades de Maslow .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2.4- Os três níveis organizacionais para Parsons .....</b>	<b>36</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 2.1- Atribuições dos níveis gerenciais.....</b>	<b>37</b>
---	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1- Percentual da identificação por gênero dos colaboradores.....	48
Gráfico 4.2- Percentual da faixa etária dos colaboradores.....	48
Gráfico 4.3- Percentual do nível de escolaridade dos colaboradores.....	50
Gráfico 4.4- Percentual dos anos de serviço dos colaboradores.....	50
Gráfico 4.5- Percentual da faixa salarial dos colaboradores.....	51
Gráfico 4.6- Qualidade das relações de trabalho percebidas pelos colaboradores.....	52
Gráfico 4.7- Existência de conflitos percebida pelos colaboradores.....	53
Gráfico 4.8- Fatores que levam à aceitação do poder pelos colaboradores.....	55
Gráfico 4.9- Influência dos incentivos financeiros para os colaboradores.....	56
Gráfico 4.10- Valorização dos sentimentos, desejos e necessidades dos colaboradores...	57
Gráfico 4.11- Aceitação de sugestões por parte do diretor na visão dos colaboradores...	58
Gráfico 4.12- Percepção da justiça salarial pelos colaboradores.....	58
Gráfico 4.13- Percepção com a satisfação percebida pelos colaboradores.....	60
Gráfico 4.14- Satisfação no trabalho.....	61
Gráfico 4.15- Medo de perder o emprego.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>2 ARCABOUÇO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 LIDERANÇA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 RELAÇÕES DE TRABALHO E PODER.....</b>	<b>31</b>
<b>3. PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>46</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>5. ANÁLISE DA INFLUENCIA DO PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo organizacional, imerso em mudanças, transformações e relações sociais, torna-se cada vez mais necessário gerenciar eficazmente todos os recursos organizacionais para alcançar com êxito os objetivos da organização.

As organizações, independentemente do seu nível de complexidade, precisam criar, implantar e melhorar seus sistemas e suas relações interpessoais, com o objetivo de alcançar resultados que atendam às suas necessidades.

Para que as elas alcancem seus objetivos, é importante que as relações entre os funcionários fluam de modo que possa colaborar para a eficácia, uma vez que funcionários satisfeitos e motivados trabalham mais e melhor.

Algumas teorias administrativas auxiliam o estudo das relações no trabalho. Administração Científica, Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental colaboraram para este trabalho. Segundo Maximiano (2008) a Administração Científica buscou padronizar a execução de procedimentos, para lidar de forma eficiente com os recursos das empresas, neste período os trabalhadores eram vistos como máquinas e embora as organizações fossem constituídas por pessoas, foi dada pouca importância ao elemento humano. No período que compreende a teoria administrativa das Relações Humanas, o foco que anteriormente estava nas tarefas, deslocou-se para as pessoas e para os grupos sociais. Ainda de acordo com Maximiano (2008) através do enfoque comportamental, as organizações deixam de se preocupar apenas com os recursos e processos da empresa e deixa de negligenciar as pessoas. Estas deixam de ser consideradas como apenas mais um tipo de recurso das organizações e passam a ser vistas como a parte mais importante para o desenvolvimento das organizações. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) os experimentos de Elton Mayo, psicólogo industrial australiano, em Hawthorne, nos Estados Unidos, evidenciaram que era indispensável dar mais ênfase aos aspectos humanos das organizações. Estas teorias estão relacionadas e inseridas no contexto do qual as organizações estão imersas. Uma vez que por meio dos estudos da administração científica, pode-se, através das pessoas padronizar os procedimentos buscando diminuir os desperdícios de recursos.

Pelo enfoque humanista os sujeitos passam a ser vistos como um elemento indispensável para o bom andamento destes procedimentos. E por fim, a teoria comportamental, que busca as melhores formas de motivar e administrar os indivíduos

que constituem a organização.

Neste trabalho, as rotinas e relações existentes entre direção e funcionários de uma imobiliária são apresentadas, e analisadas com o objetivo de mostrar como estas relações agem e modificam uma organização, e em que contribuem.

As relações dentro das organizações podem ser preestabelecidas pela estrutura organizacional, mas também podem surgir espontaneamente. Naturalmente as pessoas podem se afastar ou se aproximar, criando laços e vínculos que interferem de forma negativa ou positivamente nos aspectos sociais de uma empresa. Estas relações podem ser vantajosas ou trazer desvantagens para as organizações, o que vai definir isso é a forma como elas são gerenciadas.

As relações, dentro de qualquer organização, devem buscar ser as melhores possíveis, tendo em vista que os funcionários precisam estar satisfeitos e motivados, pois são eles quem desempenham um importante papel no desenvolvimento das atividades e no enfrentamento da competição.

A seguir serão expostos o levantamento teórico, como se deu a pesquisa, a instituição analisada, e suas relações de trabalho, assim como a influencia do poder sobre elas.

## **1.1 PERGUNTA DE PESQUISA**

De acordo com o que foi exposto até aqui, o principal questionamento que traz esta pesquisa é o seguinte:

Como o poder influencia as relações de trabalho entre direção e funcionários do Grupo Arruda Paes?

## **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos irão nortear o caminho a fim de que a resposta para a pergunta de pesquisa possa ser alcançada. São estes objetivos que dirigem e indicam o que se pretende alcançar com a pesquisa. A seguir serão expostos os objetivos desta pesquisa.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Compreender como se dá a influencia do poder entre direção e funcionários nas relações de trabalho no Grupo Arruda Paes.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Avaliar os impactos do poder nas relações de trabalho.
- Analisar as relações de poder nas relações de trabalho.
- Conhecer as relações de trabalho.
- Fazer uma análise a partir do ponto de vista dos funcionários
- Fazer uma análise a partir do ponto de vista da direção.
- Verificar o papel do poder nesta organização.
- Identificar os conflitos existentes entre direção e funcionários.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

As relações de trabalho estão presentes nas mais diversificadas organizações, e o poder é uma das variáveis que podem influenciar a forma como estas relações se dão, fazendo com que isso mereça grande atenção. Para Morgan (2009, p. 163) “O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Ainda segundo Morgan (2009), os assuntos organizacionais podem ser explicados através das relações de poder, daí a necessidade que os teóricos têm de reconhecer e entender como isso acontece. Pois conforme diz Mintzberg (2010, p. 225) “As relações de poder cercam as organizações; elas também podem inspirá-las.”

O poder é um tema que despertou o interesse de muitos estudiosos e está presente nas discussões acadêmicas. Ter a oportunidade de relacionar os estudos teóricos com a prática é importante, pois é um tema atual e polêmico que está evidente nas mais diversas relações, sejam elas de trabalho, pessoais, acadêmicas, sociais, entre outras.

Sendo assim, o poder se justifica em um estudo onde as experiências das pessoas serão analisadas; neste caso, os funcionários e o diretor do Grupo Arruda Paes. A experiência e relatos destas pessoas poderão ajudar na construção de trabalhos futuros, assim como ajudarão a entender como se dão as atuais relações de poder e autoridade nesta organização.

Por estes entre outros motivos, o tema torna-se relevante não somente para o ambiente acadêmico. Para a academia é um tema importante para dar continuidade às pesquisas já existentes, e trazer novas contribuições para acrescentar no conhecimento de quem busca entender um pouco mais sobre ele.

Para as organizações é relevante pois elas estão presentes e influenciam os mais variados aspectos das relações sociais e este estudo poderá ajudar a melhor compreender sobre o poder e como este pode afetar as relações de trabalho e suas consequências para elas.

No âmbito pessoal este tema foi escolhido pela sua pertinência, por despertar o interesse em aprofundar o conhecimento acerca da temática.

## **2. ARCABOUÇO TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de Organização, Gestão de Pessoas, as relações de trabalho e de poder existentes dentro de uma organização e as principais teorias que corroboram para que possamos entender os conceitos de poder, relações de trabalho e liderança, e por fim como o poder está atrelado às relações de trabalho.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES**

Atualmente o mundo está rodeado por todos os lados pelas mais diversas organizações, são elas quem executam grande parte das atividades da sociedade moderna (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Ainda segundo os mesmos autores, elas existem, pois, todas as pessoas precisam dos bens e serviços oferecidos por elas, uma vez que necessita-se de grande parte deles em nosso dia-a-dia.

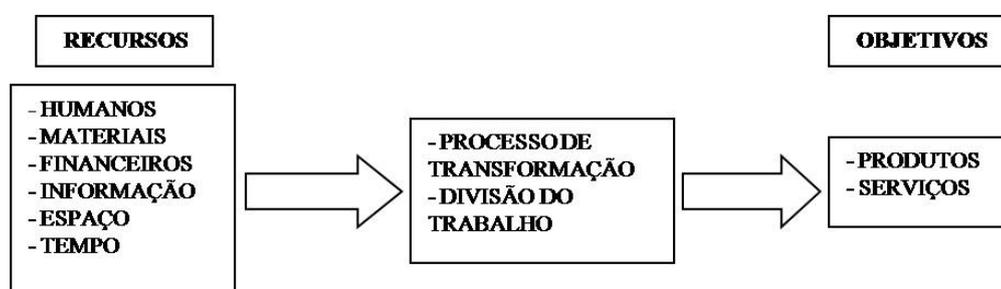
Para Sobral (2008), as organizações surgem quando as pessoas se unem para atingir metas que são impossíveis de serem atingidas individualmente. Lacombe (2003), corrobora esta afirmação quando diz que se entende que uma organização é um agrupamento de pessoas que se associaram de forma estruturada e organizada para alcançar objetivos maiores e comuns a todos os membros.

Maximiano (2000, p.91), diz que “Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos”.

Assim sendo, conforme Maximiano (2008), pode-se afirmar que as organizações são um sistema de recursos que existem para realizar algum tipo de objetivo, entre estes objetivos, podem estar a atender as necessidades e desejos do mercado e da sociedade.

De acordo com Maximiano (2011) as organizações podem ser vistas como um sistema, em que estão presentes os recursos e os objetivos, e entre eles os processos de transformação, conforme a imagem abaixo:

Figura 2.1: Principais componentes das organizações.



Fonte: Maximiano (2011, p.4)

Assim, de acordo com Maximiano (2011), pode-se entender que uma organização é formada por recursos que podem ser os mais diversos ou uma combinação deles, com o objetivo de oferecer para o mercado e para a sociedade bens ou serviços, ou uma combinação deles; e isto é possível através do processo de transformação que acontece dentro de cada organização.

De fato, as organizações são principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos (MAXIMIANO, 2000, p.92).

Para Maximiano (2011), as pessoas são o principal recurso utilizado pelas organizações para que elas alcancem seus objetivos, veja:

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos (MAXIMIANO, 2008, p.4).

Por sua vez, os processos, são os responsáveis por transformarem os recursos para produzirem resultados, através de uma sequencia de atividades com começo, meio e fim, que utiliza recursos para oferecer serviços e produtos.

O processo mais importante de todas as organizações é o de produção, que consiste em transformar matérias-primas, por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços. Outro processo importante é o de administração

de recursos humanos, que consiste em transformar necessidades de mão-de-obra em pessoas capacitadas e motivadas, desde seu ingresso até seu desligamento da organização. (MAXIMIANO, 2008, p.5)

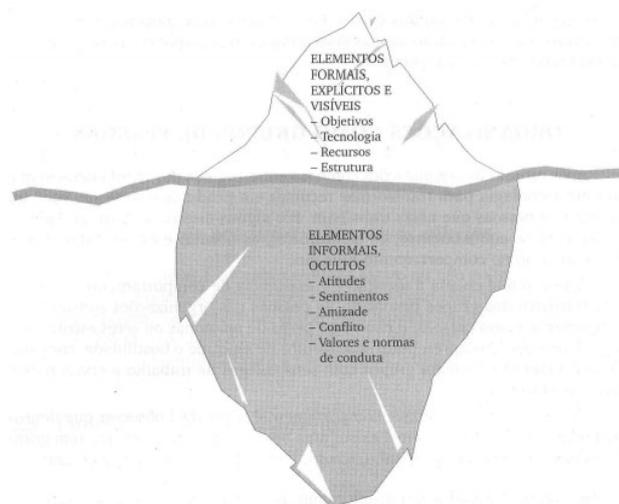
De acordo com Chiavenato (2003, p.291) “As organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade”. Lacombe e Heilborn (2008, p.13) reforçam esta ideia ao afirmar que “São as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna”.

Morgan (2009), diz que estas organizações são formadas por pessoas que possuem necessidades complexas que precisam ser satisfeitas. Ainda segundo Morgan (2009, p.281): “Organizações tem sido associada a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros”.

Para Maximiano (2000), é possível observar que dentro das organizações formais existem as organizações informais, que exercem grandes influencias sobre o desempenho, e seus principais elementos são a cultura organizacional, os sentimentos manifestos pelas pessoas e pelos grupos (clima organizacional), e os grupos informais.

Frequentemente a organização informal é representada pela parte invisível de um iceberg, muito maior que a parte visível, que é representada pelos elementos formais da organização, Maximiano (2011) representa esta ideia através da figura abaixo:

Figura 2.2: A organização como Iceberg



Fonte: Maximiano (2000)

Pode-se verificar que “Toda organização tem normas informais de conduta”. (MAXIMIANO, 2000, p.106). São estas normas que definem o comportamento das pessoas, e podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização.

Conforme Maximiano (2000) estas normas podem definir alguns aspectos na vida organizacional, como a qualidade da produção, a disposição para colaborar ou não, e o comportamento ético.

## 2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A preocupação inicial da Teoria da Administração Científica foi em eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias, para que através dessas reduções pudessem aumentar sua produtividade (MAXIMIANO, 2008).

A abordagem básica da Escola da Administração Científica se baseia na ênfase colocada nas tarefas. O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de aumentar a eficiência industrial (MORGAN 2000, p.356).

Ainda conforme Chiavenato (2003) Taylor defendia a racionalização do trabalho, para que as atividades passassem a ser realizadas de forma mais aperfeiçoada. Através dessa racionalização, as atividades passam a ser padronizadas, o que leva à rotina.

Taylor deu início os estudos sobre métodos que trouxessem mais eficiência para as empresas, suas pesquisas estavam direcionadas aos estudos para alcançar o melhoramento dos processos, com o objetivo de maximizar os resultados. Ainda que, nessa época, não se falasse em relações de trabalho, com o passar do tempo alguns estudiosos passaram a perceber a importância da valorização do lado humano dos seus funcionários, e também como os grupos informais podem influenciar o desempenho humano dentro das organizações. Então surgiu um interesse de como as organizações podem otimizar suas atividades através das pessoas que a compõem (CHIAVENATO, 2003).

Os estudiosos também começaram a abordar alguns estudos acerca da motivação dos funcionários, e foi a partir da Administração Científica que surgiu o

conceito de *Homo Economicus*, ou seja, o homem econômico. De acordo com Chiavenato (2003), e como o próprio nome sugere, o homem econômico é motivado exclusivamente por recompensas salariais, materiais e econômicas.

Na Administração Científica o homem não é visto como um ser que trabalha porque gosta, mas sim que trabalha pela necessidade do dinheiro, pelo medo que o dinheiro lhe falte e ele não consiga viver (CHIAVENATO, 2003).

Mesmo que atualmente existam outros tipos de incentivos, esse modelo clássico, baseado na Administração Científica ainda é muito utilizado (ROBBINS, 2009).

Também se torna necessário falar sobre em cultura organizacional para que assim se tenha uma melhor compreensão sobre as rotinas, pois o comportamento das pessoas vai definir o modo como elas executam tais rotinas (ROBBINS, 2009).

Para Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 196) “A cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”.

Dessa forma, pode-se perceber que a cultura organizacional pode se incorporar ao modo como as rotinas são desempenhadas. Visto que, organizações que têm sua cultura voltada para o melhoramento contínuo, a busca pela qualidade e adaptação às mudanças, podem ver nisso uma fonte que também incentive mudanças nas rotinas. As organizações precisam aprender novas formas de fazer as coisas, tendo em vista o quão complexo e dinâmico está ficando o mercado (SROUR, 2012).

Para Chiavenato (2003, p.324) “Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

Os estudos comportamentais também chegaram a várias conclusões sobre o comportamento humano. Dentre estas conclusões está a de que o homem é um ser dotado de aptidão para aprender, e pode mudar seu comportamento diante de situações mais complexas e eficazes (CHIAVENATO, 2003).

Ainda existe outros tipos de motivação que podem influenciar o comportamento humano. Chiavenato (2003) cita a teoria dos dois fatores de Herzberg. Segundo esta teoria, os indivíduos podem ter seu comportamento influenciado por dois fatores: Higiênicos e Motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles fatores que estão no ambiente de trabalho, estão fora do controle das pessoas e são administrados pela empresa. Entre os fatores higiênicos estão os salários, benefícios, condições do ambiente de trabalho, regulamentos internos entre outros (CHIAVENATO, 2003).

Também deve-se levar em consideração que as estratégias motivacionais utilizadas, devem levar em consideração as pessoas individualmente, as características do ambiente onde estas pessoas trabalham, bem como o comportamento organizacional. (COSTA, 2011).

Líderes, precisam entender que é através dos seus liderados que eles conseguem alcançar os seus objetivos. E que, de acordo com Zabala (2004), o ambiente organizacional, exerce uma influência muito forte no desenvolvimento dos colaboradores. Esse ambiente, afeta de maneira significativa o grau de satisfação e motivação individual de cada funcionário.

Ainda segundo Zabala (2004), o ambiente organizacional exerce forte influencia no desenvolvimento profissional dos colaboradores, dentre os fatores de influencia, estão tudo o que afeta as condições que regulam o trabalho e as condições para exercê-lo, o tipo de direção e gestão, assim como as formas de estímulo e apoio oferecidos para o crescimento.

O apoio institucional deve estar sempre presente na vida profissional dos colaboradores, pois são eles quem lidam diretamente com os clientes da organização, e é através deles que estes clientes têm uma ligação com a empresa (ZABALA, 2004).

O estudo da Teoria Geral da Administração nos mostra que desde a Administração Científica, nasceu a necessidade de lidar de forma eficiente, com os recursos disponíveis pelas organizações. Da mesma forma que os recursos materiais e financeiros precisam ser administrados com eficiência, os recursos humanos também têm essa necessidade.

A pessoa que conseguiu montar um conjunto de princípios e técnicas para tratar da eficiência foi Frederck Winslow Taylor (1856-1915), que liderou o movimento da administração científica. Esse movimento propunha o estudo do redesenho do trabalho para aumentar a eficiência. O redesenho do trabalho era necessário porque não havia métodos. Os trabalhadores faziam as tarefas de acordo com palpites ou sua intuição e os administradores não sabiam avaliar seu desempenho (MAXIMIANO 2008, p. 22).

De acordo com Chiavenato (2004) a racionalização e padronização das normas,

estabelecidas na administração científica, levou os administradores a pensar que estes princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis.

Conhecendo que um dos principais objetivos da Administração é a melhor utilização de seus recursos (MAXIMIANO, 2008), e tendo como base a Teoria Comportamental que é de buscar a melhor gestão dos recursos humanos, decidiu-se prevalecer-se desta teoria para contribuir neste estudo.

Mesmo com o passar do tempo, os estudos clássicos continuam com os mesmos objetivos, sendo que de forma mais elaborada e aperfeiçoada, se adequando a atual realidade do mundo organizacional contemporâneo (CHIAVENATO, 2003).

Ainda sobre os estudos administrativos, um dos mais recentes, trata da teoria da Aprendizagem Organizacional, que também traz consigo suas contribuições para colaborar e complementar os estudos clássicos.

Aprendizagem organizacional significa o processo coletivo de adquirir competências, para enfrentar novas situações e resolver problemas. Como o ambiente das organizações é dinâmico, apresentando continuamente novas situações, é essencial adquirir novas competências para sobreviver (MAXIMIANO 2008, p. 43).

Assim sendo, segundo Maximiano (2008) pode-se entender a aprendizagem organizacional como a capacidade de adquirir e utilizar novos conhecimentos e competências, para enfrentar novas situações e tomar decisões, além de detectar e corrigir erros.

Um outro estudo muito relevante trata da Teoria de Relações Humanas, que mostra a importância das pessoas para que as organizações possam alcançar suas metas e seus objetivos. Desse modo a organização passa a usar o conhecimento adquirido como vantagem competitiva, que lhes permite enfrentar as mudanças com bons resultados (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Demo (2008), o mercado muda constantemente, e como consequência disso as organizações que quiserem manter-se competitivas em relação aos seus concorrentes, precisam mudar, e para que mudem, a boa utilização e gestão dos seus recursos é indispensável. Dentre estes recursos, estão as pessoas: os recursos humanos da organização; que são quem vai buscar executar a parte que lhes foi devidamente destinada. Para fortalecer esta ideia, Pfeffer (1994 *apud* DEMO, 2008) afirma que o grande diferencial das organizações no que diz respeito à concorrência é a

capacidade e comprometimento das pessoas que trabalham nela.

Atualmente, os mercados estão cada vez mais competitivos, e um diferencial importante são os seus recursos humanos, e para que uma organização ganhe vantagem em relação à outra, é preciso que estes sejam capacitados, especializados e instruídos para isso. Não somente no que diz respeito às questões técnicas, mas também no que se refere a questões comportamentais (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN 1999).

As relações de trabalho podem promover a estabilidade das atividades, uma vez que influenciam no comportamento e modo de agir das pessoas (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN 1999), e estas relações de trabalho surgem junto com a própria teoria administrativa, conforme sugerem Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011).

## **2.3 GESTÃO DE PESSOAS**

O mundo vem mudando com uma rapidez e intensidade cada vez maior. Conforme Chiavenato (1999), dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Diante das constantes mudanças que vêm acontecendo no ambiente empresarial, uma área que exige também grandes mudanças é a de Recursos Humanos, que de acordo com Dessler (2003), é responsável pelas práticas e políticas que conduzem as questões relacionadas às pessoas no trabalho, e se relaciona especificamente com contratação, treinamento, remuneração, avaliação, e também propor um ambiente seguro e agradável aos funcionários da organização.

O contexto da gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999), é formado por pessoas e por organizações, uma vez que tais indivíduos passam grande parte das suas vidas trabalhando em organizações, e estas por sua vez dependem das pessoas para funcionar e alcançar seus resultados com êxito.

Ainda conforme Chiavenato (1999), sem organizações e sem pessoas, certamente não existia a Gestão de Pessoas.

Diante deste cenário de mudanças, a Gestão de Pessoas nunca foi tão necessária como agora. Para Lacombe e Heilborn (2008), as pessoas são o principal recurso de uma organização, e esta deve estar à sua escuta para começar o duro aprendizado de uma gestão adaptada ao mundo de hoje. Segundo Silva (2008), os

administradores de hoje devem estar aptos e preparados para enfrentar os desafios que poderão surgir, como por exemplo: competitividade, desenvolvimento de novas tecnologias, uma busca maior por qualidade, entre outros.

Para Xavier (2006), os gestores das organizações em seu dia-a-dia se confrontam com problemas difíceis, como por exemplo, motivação, clima, conflitos. E o elemento principal destes problemas são as pessoas, dotadas de diversidade. Mas o principal foco dos problemas também é ao mesmo tempo a principal peça para a sua solução. E este é um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas.

Não adianta procurar soluções onde elas não estão (XAVIER, 2006).

Eis aí a grande importância do gestor e dos profissionais de RH. O gestor, no dia-a-dia dos relacionamentos com a equipe vai observar, conversar, negociar, pactuar, ouvir, enfim, vai interagir de modo que a empresa funcione como a 'Competência Organizada' como disse o economista canadense John K. Galbraith (XAVIER, 2006, p.16).

Para fortalecer o fato de que Administração de Recursos Humanos é de fundamental importância, Gil (2007, p. 15) diz que "o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos".

Os gestores de empresas e instituições precisam compreender que o departamento de Recursos Humanos pode ser seu maior apoio em uma das partes mais difíceis que é a de contratar líderes (GIL, 2007). Estes líderes que devem compor boas equipes e que aspirem ser, não só, colaboradores, mas, parceiros da empresa.

## **2.4 LIDERANÇA**

A liderança é um tema que vem sendo bastante discutido nos últimos anos, e é evidente que a boa liderança tem grande relevância para as organizações, conforme diz Demo (2008).

Liderança é um tema que, há muito, despertou o interesse de estudiosos e leigos. O termo tem uma conotação de imagens de pessoas poderosas e dinâmicas que comandam exércitos vitoriosos, impérios corporativos, diretamente do alto de

arranha-céus brilhantes ou moldam o destino de nações. Grande parte de nossa descrição da história constitui a biografia de líderes militares, políticos, religiosos e sociais. As realizações de líderes corajosos e sagazes constituem a essência de muitas lendas e mitos. Essa fascinação geral pode existir por ela ser um processo misterioso, bem como um processo que afeta a vida de todas as pessoas. (YULK, 1989, *apud* HALL, 2004.)

Entende-se que hoje em dia, há uma necessidade que exista uma liderança que procure entender os processos e os funcionamentos organizacionais, permitindo e incentivando o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização (NETO, 2013).

Demo (2008) corrobora com esta ideia, ao afirmar que a liderança pode ser considerada como a arte de mobilizar outros, de forma que estes almejem lutar por objetivos compartilhados.

Maxwell (2008, p. 13) dá uma definição bem abrangente sobre liderança, segundo ele é necessário que se possua as seguintes características: Disposição de assumir riscos, desejo extasiado de fazer diferença, assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas, sentir-se incomodado com a realidade, ver as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem enxergar as dificuldades, disposição de se destacar no meio de outros, inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer, poder de potencializar muitas vidas, sonho transformado em realidade e coragem.

Morin (2005) apoia esta definição e destaca a importância de se encorajar a autonomia dos colaboradores, desenvolvendo diferentes competências e atitudes, voltadas para a inovação, criatividade e conseqüentemente a capacidade para ter responsabilidades de tomadas de decisão. Essa necessidade se dá pela alta complexidade e competitividade atual, onde a diversidade e a interdependência são características essenciais.

Demo (2008), diz que os conflitos do líder fazem parte do contexto onde ele está inserido, e que estes conflitos podem gerar situações produtivas ou destrutivas, a depender do contexto, e da forma que ele se relaciona com a equipe, com a organização, e com a hierarquia. A autora complementa dizendo que a liderança não existe no vazio, ela é sempre uma relação de grupo em certo contexto social, simbólico e de poder. (DEMO, 2008).

Desse modo, conforme Hall (2004) entende-se que liderança é uma forma

especial de poder, e envolve a habilidade baseada nas qualidades do líder para influenciar as pessoas, “Portanto, a liderança possui relação estreita com o poder, porém envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros das organizações” (HALL, 2004, p. 127).

Ainda conforme o mesmo autor, a visão de liderança envolve o que uma pessoa faz além do que exige sua posição, é a persuasão dos indivíduos que diferenciam a liderança da posse de poder.

Pesquisas a respeito de liderança enfocaram alguns estilos ou abordagens para o papel da liderança, que são conhecidas como autoritárias ou orientadas às pessoas (sócio emocionais) ou liberais (HALL, 2004). Conforme o mesmo autor, o líder autoritário é aquele que apresenta uma grande possibilidade de apoiar-se no poder de sua posição e aplicar mais a punição. O líder solidário, por sua vez, utiliza ferramentas sócio emocionais, onde se podem citar a consideração pelos subordinados, em relação às suas necessidades e preferências, nessa abordagem o líder também toma decisões mediante consultas, e também delega autoridade aos seus subordinados.

Outras teorias contemporâneas a respeito da liderança, costumam agrupá-las em quatro abordagens, a saber: a) Teoria dos traços e personalidade; b) Teorias comportamentais; c) Teorias contingenciais e d) Teorias carismáticas (ROBBINS, 2009).

Segundo Robbins (2009), abordagem focalizada nos traços e personalidade parte do princípio de que algumas pessoas possuem formas físicas, sociais, intelectuais e uma personalidade diferenciada em relação aos não líderes, que as destacam. Podem-se citar exemplos como energia, amabilidade e autoconfiança.

Ainda segundo o mesmo autor, a abordagem comportamental buscava descobrir particularidades na maneira como os líderes se comportavam, e que as relações existentes em uma organização estão diretamente atreladas ao comportamento do líder.

Pesquisas comprovam que para os estudiosos da liderança, tornou-se claro que prever ser sucesso era algo que não se limitava ao isolamento de alguns traços ou comportamentos preferenciais. (ROBBINS, 2009),

A abordagem contingencial ressalta uma relação com três variantes fundamentais que são consideradas importantes para o exercício da liderança: as

relações interpessoais entre os membros da equipe e líder; o grau de estrutura da tarefa a executar; o poder e a autoridade inerentes à posição do líder.

Por fim, a abordagem carismática, como o próprio nome sugere, enfatiza o carisma, a confiança e a competência do líder de mobilizar os membros da equipe de forma inspiradora. Ou seja, é uma concepção de que a liderança pode ser considerada subjetiva e não apenas objetiva (ROBBINS, 2009).

Sob o ponto de vista clássico da administração, o líder tem o papel de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção básica centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (ARRUDA; CHRISOSTOMO; RIOS, 2012, p. 3).

A função da liderança nas organizações é uma ligação das necessidades vindas das orientações estratégicas com as necessidades dos indivíduos, sempre na direção do desenvolvimento organizacional e individual, para ser exercida com excelência, incitando o comprometimento dos indivíduos, levando a altos desempenhos, e gerando resultados positivos para a organização (GUIMARÃES, 2002).

Ainda segundo Guimarães (2002) hoje mais que nunca, as organizações necessitam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas com o desenvolvimento da organização. Para isto, torna-se necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, procurando sempre estimular os talentos para o desempenho de suas funções com altos níveis de motivação e altas performances, resultando em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

Conforme Dubrin (2003), os trabalhadores devem ser inspirados e persuadidos, mas além disso, também precisam de uma assistência no desenvolvimento de um bom local de trabalho. Ele também cita que a liderança contribui para a eficácia organizacional, ou seja, uma boa liderança apoia a empresa a alcançar bons resultados.

Bergamini (1994 *apud* DEMO, 2008), sinaliza que a liderança não pode ser entendida fora do contexto da motivação, pois a equipe deve buscar objetivos, e compartilhar motivos pelos quais valham a pena trabalhar, o que significa que a dinâmica da vida organizacional deve ser formada em função dos desejos e necessidades que estimulam o comportamento humano. Sendo assim, a motivação é uma variável que está diretamente ligada à liderança, como será explanado a seguir.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

O clima da empresa está diretamente ligado com a motivação dos seus funcionários. Quando existe motivação, o ambiente é positivo, o clima é amistoso, de colaboração, interesse e satisfação. Em situação contrária, percebem-se sentimentos de frustração, desagrado, queda na produtividade e qualidade além de uma grande possibilidade de surgir conflitos (SOUZA, 2006).

Conflitos causam desconfortos que por sua vez geram funcionários desmotivados, e que conseqüentemente diminuem a sua produtividade, e isso não é interessante para nenhum administrador, pois busca-se cada vez mais aumentar a produtividade e a eficiência dos colaboradores dentro da organização (ROBBINS, 2005).

A busca pelo alcance de objetivos ou a satisfação de necessidades é o que motiva as pessoas. Dessa forma, compete ao líder identificar os desejos de seus colaboradores e ajuda-los a alcançar os seus objetivos (VAROLLO, 2011). Segundo Shermerhorn, Hunt E Osborn (1999, p.86), “a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”.

A administração nas organizações contemporâneas aponta a falta de motivação nas pessoas como um dos maiores problemas organizacionais, mas, este não é um problema recente, ele sempre existiu.

Durante a Revolução Industrial, as organizações buscaram aumento dos resultados através de grandes investimentos em máquinas e procedimentos industriais. Sempre com o objetivo de maximizar a produção a qualquer custo, as áreas de Recursos Humanos nas empresas criaram planos salariais, benefícios extras e premiações de modo a garantir, através de uma espécie de competição, que os empregados aplicassem a totalidade do seu potencial nos trabalhos sob suas responsabilidades (VAROLLO, 2011, p.27).

Vergara (2000) afirma que motivação é uma força, uma energia que estimula na direção de algo que se deseja conseguir. Ela é intrínseca, ou seja, está dentro de nós, e surge a partir das nossas necessidades. As pessoas não podem ser motivadas, pois ninguém motiva ninguém, nós mesmos é que nos motivamos ou não. Todas as coisas feitas pelas pessoas de fora são estímulos, incentivos, que servem para provocar a nossa

própria motivação.

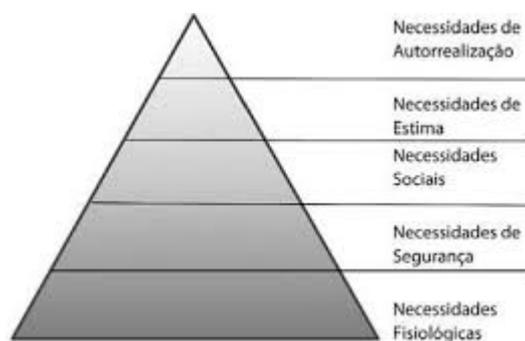
De acordo com Cattani (1997 *apud* DEMO, 2008) pode-se chegar à conclusão de que os funcionários precisam de estímulos para que coloquem à disposição das organizações as suas habilidades e conhecimentos para a execução das atividades exigidas a estes.

Para Robbins (2005) as pessoas não são motivadas exclusivamente pelo dinheiro, e o dinheiro vem deixando de ser o principal motivador, dando lugar a outros tipos de satisfação não financeiras como, por exemplo, o reconhecimento. Existem algumas teorias motivacionais que defendem o uso de novas formas de motivação.

As teorias da motivação estão sujeitas a limitações culturais. Embora possamos afirmar com uma boa margem de segurança que a motivação, é em si mesma, um conceito universal, também é verdade que os seus determinantes e a melhor forma de influenciá-las podem variar consideravelmente de acordo com as culturas. O que pode ser motivacional como sistema de recompensa numa cultura, talvez não seja eficaz na outra (SHERMERHON, HUNT, OSBORN, 1999, p. 87).

Para Maslow, as necessidades humanas podem ser classificadas de acordo com uma hierarquia, distribuídas em cinco níveis. A possível satisfação destas necessidades, nível a nível, irá motivar o funcionário a trabalhar, para que este possa ter estas necessidades atendidas (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Figura 2.3: A pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Oswaldo (2011, p.64)

A teoria de Maslow é uma das mais conhecidas teorias sobre motivação, ele diz que para que as pessoas ajam, é preciso que sejam estimuladas. Ainda defende que

assim que as pessoas têm o primeiro nível das necessidades atendidas, logo vão surgir em seu comportamento as necessidades do segundo nível, e assim por diante. Desse modo os indivíduos sempre estarão buscando formas de terem suas necessidades satisfeitas (ROBBINS, 2005).

É a busca pela satisfação dessas necessidades que irá fazer com que os sujeitos fiquem motivados a trabalhar, trazendo grandes benefícios para a organização (CATTANI, 1997 *apud* DEMO 2008).

Vergara (2000) fortalece este pensamento ao enfatizar que as pessoas motivadas não desaminam facilmente diante dos problemas.

Bergamini (2006) diz que a importância dada ao comportamento motivacional tem aumentado nos últimos tempos, em virtude da quantidade de acontecimentos envolvendo as pessoas nas empresas.

Segundo Demo (2008), pessoas motivadas trabalham mais e trabalham melhor e que a consequência disso é a provável redução de falhas, custo com retrabalho e erros. Assim, as atividades serão executadas com um zelo maior.

## **2.6 RELAÇÕES DE TRABALHO E DE PODER**

O conceito de relações de trabalho vem sendo empregado com vários sentidos teóricos específicos conforme a área do conhecimento e a metodologia, inclusive entre pesquisadores de uma mesma área (ÉSTHER, 1998).

Para Rowe e Pinho (2011) a grande preocupação acerca dos vínculos com o trabalho diz respeito ao fato de que o maior *input* de uma organização é constituído pelas pessoas, que permeiam todos os níveis da organização, sendo assim fazendo com que cada um destes indivíduos se diferencie na forma como age e enfrentam os conflitos.

As relações de trabalho consideram o trabalho com múltiplas definições, o que significa dizer que as relações que ocorrem no interior das organizações, principalmente entre os grupos desta, não podem ser explicadas somente a partir da análise de variáveis internas que existem interiormente, torna-se necessário, portanto, analisar variáveis do ambiente organizacional próprio e da sociedade, uma vez que estas relações influenciam e são influenciadas tanto pela sociedade mais ampla, quanto pelas relações

organizacionais internas (ÉSTHER, 1998).

Ainda, segundo Esther (1998) os enfoques do conceito de relações de trabalho dominam duas premissas básicas. A primeira diz que a organização constitui o local das mais diversas naturezas de manifestação das relações de poder existentes entre dois grupos de interesse contrapostos e integrantes - os empregados e os empregadores. A segunda premissa defende que o conflito e as suas formas de regulação estão continuamente presentes, uma vez que o conflito, além de existir em qualquer tipo de relação social, é reforçado pelas relações de poder no interior das empresas (ESTER, 1998).

Robbins (2009, p.190) diz que “O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção”. Portanto o conflito começa a existir a partir do momento em que uma das partes percebe que está sendo afetada pela outra, em algum aspecto que ela considera importante.

Segundo Robbins (2009), o conflito acontece natural e inevitavelmente em qualquer grupo e em qualquer relação, dentre as quais estão as relações de trabalho.

Estas relações de trabalho podem ser definidas como sendo aquelas relações que são estabelecidas entre trabalho e capital, no processo produtivo. De acordo com o art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (*Apud* FONSECA, 2009, P.31), “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

Segundo Fonseca (2009) esta dependência também pode ser comumente denominada subordinação. Ainda de acordo com ele, “O empregado vê um lado da moeda como subordinação, enquanto o empregador enxerga o outro lado da moeda como poder de direção” (FONSECA, 2009, P.32).

Ainda segundo Fonseca (2009), o empregado é um trabalhador que está subordinado ao poder de direção do empregador, que estabelece como serão realizadas as atividades do empregado, pois o empregador tem o direito de organizar seu empreendimento. E a análise teórica do poder, pode proporcionar uma análise mais completa das relações construídas nos ambientes organizacionais, como sugere Souza e Simões (2013).

Para Srour (2012), assim como o trabalho, o poder também é uma relação social, e sua fonte originária está na capacidade de coagir outras pessoas, controlando as

ações alheias, e agindo sobre as relações sociais. Corroborando esta ideia, Souza e Simões (2013), diz que as relações de trabalho são resultado da construção social e estão atreladas ao poder.

[...]O poder corresponde à relação de forças que se confrontam com outras forças, poderes que interagem com outros poderes, revelando-se nas lutas cotidianas, nas várias instancias da vida humana, além de encontrar-se ao alcance de todos os envolvidos, de todos os interlocutores sem que um se anule face à força exercida pelo outro (FOUCAULT, 1995, p. 74 apud SOUZA E SIMÕES, 2013, p.97).

Porém, Robbins (2009) defende que, um dos aspectos mais importantes do poder, é a sua função de dependência, o que significa que tanto mais um indivíduo depende de outro, mais este tem poder sobre aquele. Ainda segundo o mesmo autor, o poder difere da liderança pois ele não necessita da compatibilidade de objetivos, mas apenas uma relação de dependência.

A Perspectiva do poder alicerça as relações, e podem justificar as relações hierarquizadas (SOUZA e SIMÕES, 2013). O poder pode ser pessoal, pois não é necessário ocupar uma posição formal para tê-lo, o poder pessoal é “aquele que emana de características únicas individuais” (ROBBINS,2009, p.176). Dentre as bases do poder pessoal estão o poder da especialização, o poder de referencia, e o poder carismático.

Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), definem o poder da especialização como sendo a capacidade de controlar o comportamento de outras pessoas por possuir a experiência ou o conhecimento que os outros não têm, porém precisam. Robbins (2009) defende que este tipo de poder incide na influencia exercida como resultado do conhecimento, e para corroborar esta afirmação, Clegg (1992 *apud* SOUZA E SIMÕES 2013), também associa o poder ao saber, e para ele o conhecimento produz poder, e o conhecimento é a base para o poder dentro das organizações. Elias (1994;2000 *apud* SOUZA E SIMÕES, 2013) também afirma que o conhecimento é fonte de poder, e que o acesso ao conhecimento, e a um maior grau de orientação, atribui poder a quem o detém.

O poder de referência, diz respeito à capacidade de controlar o comportamento de outra pessoa pois ela quer se identificar com a fonte de poder, como sugerem Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999). Para Robbins (2009, p.177) “A base do poder de

referencia é a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis”. Para ele se um indivíduo se identifica ou admira outro, este exerce poder sobre aquele.

Neste caso, um subordinado obedece ao patrão porque quer se comportar, perceber ou acreditar naquilo que o patrão faz. Isso pode ocorrer, por exemplo, porque o subordinado gosta do patrão como pessoa, e, portanto, tenta fazer as coisas do jeito que ele quer, ou porque o subordinado considere que seu avanço na carreira depende de fazer as coisas do jeito do patrão. Num certo sentido, o subordinado se comporta de forma a evitar qualquer coisa que interfira no relacionamento harmonioso entre ele e o patrão (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN 1999, P.213).

O poder carismático, por sua vez, é uma extensão do poder de referência, e conforme Robbins (2009), o indivíduo detém este tipo de poder de acordo com as suas visões, riscos, e sensibilidades, e não depende da liderança formal.

O poder também pode ser formal, uma vez que, conforme a posição que o indivíduo ocupa, ele pode coagir ou recompensar as pessoas. “A base do poder coercitivo é definida como dependente do medo” (ROBBINS, 2009, p.175). E é com medo das consequências negativas que um indivíduo reage a esse tipo de poder, como citam Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999):

Um gerente pode ameaçar segurar um aumento, transferir, diminuir de cargo ou até mesmo sugerir a demissão de um subordinado que não age como ele deseja. Este tipo de poder coercitivo é a medida pela qual o gerente pode negar recompensas desejadas ou administrar punições para controlar outras pessoas (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p.212).

O poder de recompensa por sua vez, é o inverso do poder coercitivo. No poder de recompensa “uma pessoa submete-se à vontade ou às diretivas de outra porque isto lhe acarretará algum tipo de benefício” (ROBBINS, 2009, p.176). Estas recompensas podem ser financeiras ou não financeiras, e Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999) trazem exemplos como dinheiro, promoções, cumprimentos, reconhecimento, e enriquecimento do cargo.

A terceira base do poder formal é o poder legítimo, que conforme Robbins (2009) é representado de acordo com a posição da hierarquia que uma pessoa ocupa, e os membros da organização aceitam a autoridade própria a um cargo.

Vem da medida na qual o gerente pode usar os valores ou crenças internalizadas dos subordinados de que o 'patrão' tem o 'direito de mandar' para controlar o comportamento deles... O poder legítimo representa um tipo especial de poder que o gerente tem porque os subordinados consideram legítimo que a pessoa que ocupa um cargo gerencial tenha o direito de comandar. Se essa legitimidade acabar, a autoridade não será aceita pelos subordinados (SHERMERHORN, HUNT E OSBORN 1999, p.212).

Os diversos estudos acerca do poder, possibilitam observar as tensões ofensivas ou defensivas, de cooperação, negociação ou de conflito (SCOTT, 1998 *apud* SOUZA E SIMÕES, 2013). Em consonância com estas ideias, Dessler (2003), diz que este direito de estabelecer e dirigir o trabalho dos outros pode ser definido como autoridade, e esta autoridade pode ser definida através dos níveis hierárquicos dentro de cada organização. Assim, pode-se observar, como sugere Elias (1994;2000 *apud* SOUZA E SIMÕES 2013), que as relações de dependência definem a quantidade de poder que um indivíduo ou grupo exerce em relação a outro. Srour (2012, p.90) afirma que “o trabalho se converte, assim, em prática social básica da humanidade, pois ele é a chave da geração econômica.

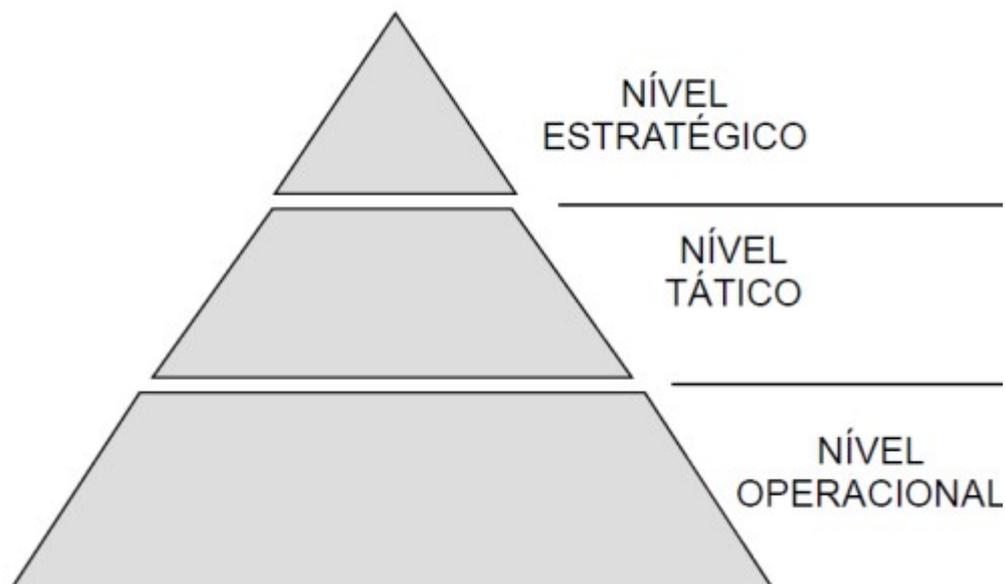
Conforme argumenta Demo (2008), o modelo capitalista vem se ampliando com os pressupostos da competitividade, exigindo cada vez mais das organizações, e estas vem passando a assumir papéis que anteriormente não eram de sua responsabilidade. Ela acredita que hoje, as organizações vêm assumindo responsabilidades pela realização e pelo sucesso das pessoas que trabalham nelas.

Isso de certa forma acontece porque “De modo geral, devido às exigências do mundo empresarial, passamos mais tempos em nossos ambientes de trabalho do que em nossas casas” (COSTA, 2011, p.131). Desse modo passamos a maior parte do nosso tempo envolto por relações de trabalho.

Em consonância com estas afirmações, Maximiano (2000), diz que a autoridade é um tipo de recurso que dá a capacidade ou o poder de tomar decisões.

Como foi visto até aqui, as organizações existem por um objetivo, e para que este objetivo seja alcançado, é necessário que elas sejam bem administradas (MAXIMIANO, 2011). Uma das formas de gerenciar isso é estruturando-as hierarquicamente, de acordo com os níveis organizacionais que podem ser classificados em três, segundo a figura a seguir:

Figura 2.4: Os três níveis organizacionais para Parsons.



Fonte: Pesquisa, 2016.

Os níveis organizacionais podem ser divididos em três, a saber:

- Nível estratégico
- Nível tático
- Nível Gerencial

O nível estratégico também pode ser chamado de nível institucional, e de acordo com Chiavenato (2003), é formado pelos dirigentes e altos funcionários. O nível tático, gerencial ou intermediário cuida da integração entre os níveis institucional e operacional, e por fim, o nível operacional, que é o mais baixo da organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003, p.195), “As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder”.

A seguir cada um destes níveis, sua composição, responsabilidades e prazo, estão descritos no quadro abaixo:

Quadro 2.1: Atribuições dos níveis gerenciais.

Níveis	Composição	Responsabilidade	Prazo
Estratégico	Diretores e altos funcionários.	Definição das principais estratégias e objetivos organizacionais	Trata de assuntos de longo prazo
Tático	Gerentes	Cuida da integração e do relacionamento entre os níveis estratégico e tático.	Trata de assuntos de médio prazo.
Operacional	Executores	É responsável por cuidar da execução de tarefas e planos.	Cuida de assuntos de curto prazo.

Fonte: Pesquisa, 2016.

Segundo Vergara (2000, p.107) “poder é uma relação de dependência, onde só existe poder se existir alguém sobre o qual ele é exercido”. Assim podemos observar que, a hierarquia de autoridade pode definir o nível de poder dentro de uma organização. Quanto mais alto o indivíduo estiver no nível hierárquico, conseqüentemente mais autoridade e poder ele detém, e de acordo com o mesmo raciocínio, à medida que ele estiver em níveis organizacionais mais baixos, o poder também diminui.

De acordo com Morgan (2009) existem diferentes grupos de profissionais que convivem e competem em um ambiente, em algumas empresas, as pessoas buscam manter a harmonia, e enterrar suas diferenças. Porém em muitas outras organizações, esta situação é bastante distinta, e as pessoas tendem a valorizar suas diferenças, conseqüentemente gerando conflitos de poder. Para evitar que isso aconteça, é imprescindível que as relações existentes entre as pessoas dentro de uma organização

estejam equilibradas.

É normal que estes conflitos existam, pois, cada pessoa tem os seus estilos de comportamento, e personalidades diferentes. Desse modo surgem tensões que são inerentes à vida no trabalho.

Para Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011), surge o caráter de conflito entre empregados e empregadores, pois o processo de trabalho é compreendido como uma interação entre homens, e em uma sociedade em que existe uma divisão do trabalho entre o tipo intelectual e manual. Portanto a divisão social do trabalho é decorrente de uma hierarquia que sobrepõe especialistas e executores do trabalho.

O cenário atual nas organizações é complexo e dinâmico, Grote (2008), e isso exige que as pessoas sejam flexíveis, pois podem dar soluções para decisões estratégicas, assim como decisões operacionais, conseqüentemente trazendo grandes vantagens gerenciais para a empresa.

Dejours (*apud* FERRAZ, OLTRAMARI E PONCHIROLLI, 2011), aponta que o trabalho constitui o sujeito, segundo ele, quando um homem executa determinada atividade, ele altera tanto o objeto do trabalho, quanto a sua própria natureza

Os relacionamentos entre as pessoas envolvem variáveis de grande importância, como por exemplo, o ambiente interno pode melhorar, e também pode ser útil para a manutenção da competitividade da organização. Pois são as pessoas quem são a chave para o sucesso de qualquer empresa prestadora de serviços (CHIAVENATO, 1999). Quando a organização não dá importância às pessoas que a compõem e aos relacionamentos pela qual é constituída, as atividades e o convívio entre elas passam a apresentar problemas.

A qualidade no relacionamento interpessoal, conforme Demo (2008) é importante para integrar o envolvimento dos empregados, que pode ser traduzida pela qualidade dos relacionamentos internos da organização.

Conforme Gouldner (1960, *apud* DEMO 2008), uma unidade social tende a auxiliar outra quando esta se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício, ou seja, isso acontece quando há uma relação de reciprocidade.

Demo (2008) ratifica esta ideia ao dizer que, quando os empregados notam que existe no ambiente de trabalho um potencial para a satisfação das suas necessidades eles se envolvem com mais entusiasmo no trabalho, dedicando mais esforço e tempo a ele. E

a consequência deste processo é o aumento da produtividade.

Para Cappelle e Brito (2003), as empresas aprenderam a conciliar recompensas sociais e financeiras para aumentar a produtividade, e este processo tem promovido a identificação do indivíduo com a organização, onde as relações de trabalho podem ser controladas pela forma de gestão, que são usadas como uma ferramenta de controle do poder.

Segundo Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011), muitos autores dedicaram suas pesquisas ao bem estar do trabalhador, mas tiveram suas obras voltadas à produtividade e adaptação do recurso humano aos demais, Maslow é um dos exemplos citados, onde teve sua teoria reduzida a uma pirâmide das necessidades humanas, para ser utilizada como uma ferramenta de aumento de produtividade organizacional.

A denominação relações de trabalho remete para os sujeitos que estão envolvidos no ato de trabalhar e, assim, os holofotes são direcionados para os trabalhadores, para os empregadores e para as distintas agências e instituições, formais ou informais, que condicionam as relações estabelecidas entre os primeiros (FERRAZ, OLTRAMARI E PONCHIROLLI, 2011, p.226).

Horst (*apud* FERRAZ, OLTRAMARI E PONCHIROLLI 2011), apontam para a fragilização dos vínculos sociais, principalmente no trabalho. Segundo ela, os trabalhadores estão permeados por laços frágeis, e a busca por vínculos não está mais no trabalho, mas em contrapartida, passa-se a maior parte do tempo no trabalho.

Dentre as relações de trabalho, estão as relações de comprometimento (PINHO, BASTOS E ROWE 2015), que se referem a um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, e que liga o trabalhador a ela. Meyer e Allen (1991 *apud* ROWE E PINHO, 2011), identificam três bases do comprometimento, que são a base instrumental, a afetiva e a normativa. Na base instrumental, o indivíduo permanece em uma organização porque precisa e reconhece os custos em deixá-la. Na base afetiva, ele permanece porque quer, porque tem um vínculo afetivo com a organização, e por fim, no vínculo normativo, o comprometimento está ligado a um sentimento de obrigação do indivíduo permanecer na organização.

Porém, quanto mais o vínculo do trabalhador for fortemente caracterizado por obediência às normas e procedimentos, esse vínculo é de fato uma relação de

subordinação que está ligada à obediência. Assim sendo, caracteriza-se em consentimento, onde os vínculos entre o indivíduo e a organização são vistos a partir de uma perspectiva em que os elementos afetivos e psicológicos são descartados (PINHO, BASTOS E ROWE, 2015).

Assim sendo, ainda segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), esse tipo de relação é estabelecido pela autoridade, e, portanto, o trabalhador age de acordo com os padrões estabelecidos pelo seu superior hierárquico.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Os métodos de pesquisa são diversos, e segundo Yin (2010), cada um deles tem sua maneira específica de coletar e analisar informações, assim como cada um deles tem suas vantagens e desvantagens peculiares.

Quanto à abordagem do problema, este estudo é fundamentado em pesquisa quali-quantitativa. Pois envolve elementos tanto quantitativos quanto qualitativos. Para Beuren (2012), a pesquisa quantitativa é aquela que é caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos na coleta e tratamento de dados. Por sua vez, a pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999, P.80 apud BEUREN, 2012 p.91) é um tipo de pesquisa que pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. O mesmo autor ainda destaca que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada de conhecer a natureza de um fenômeno social.

Esse estudo possui um enfoque exploratório descritivo. Onde, de acordo com Cervo (2007) o estudo exploratório busca realizar descrições da situação, e descobrir as relações existentes entre os elementos envolvidos. Outros autores corroboram com o que foi dito quando afirmam que a pesquisa exploratória é orientada para descoberta (HAIR, JR. 2005), e que é por meio de estudos exploratórios que se busca conhecer em maior profundidade o assunto das pesquisas (BEUREN, 2012).

Os estudos descritivos têm a finalidade de descrever as características de determinada população, situação ou fenômeno, em que “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características em uma questão de pesquisa (HAIR, JR. 2005, p.86).

Para Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa descritiva é entender as características de determinada população ou fenômeno, e Andrade (2002, apud BEUREN, 2012, P.81) “destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los[...”

Se o estudo é exploratório, é provável que o pesquisador colete dados narrativos através do uso de grupos de foco, entrevistas pessoais ou observação de comportamento e eventos. Esse tipo de dado também pode ser chamado de qualitativo (HAIR, 2005, p. 152).

Este trabalho também se caracteriza como um estudo de caso, que Conforme Yin (2010), é um método bastante utilizado nas mais diversas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Onde em qualquer destas situações tem-se o desejo de entender os fenômenos sociais complexos, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Conforme Bruyne, Herman e Schoutheete (1997 *apud* Beuren, 2012), o estudo de caso justifica a sua importância, pois reúne informações numerosas e detalhadas a cerca de uma situação.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 1999, p.73)

Assim entende-se que se utiliza o estudo de caso quando se pretende lidar com situações em que se acredita que estas são importantes para a pesquisa a ser realizada, e pode acontecer nas mais diversas situações.

Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2010, p.24).

O estudo de caso, para Yin (2010), não precisa conter necessariamente uma interpretação completa dos eventos, mas sua finalidade é estabelecer uma estrutura para discussão. Schramm (1971, *apud* Yin 2010) enfatiza que, o estudo de caso é um método muito abrangente, tratando do planejamento, das técnicas de coleta até a análise.

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2010, p, 38).

Uma observação importante a ser feita ainda conforme Yin (2010) é que os

estudos de caso não são uma forma apenas de pesquisa qualitativa, algumas pesquisas também podem usar uma mistura de evidências tanto qualitativas quanto quantitativas, e além disso, os estudos de caso não necessariamente devem sempre incluir a evidência observacional direta.

Na concepção de Yin (2010) a pesquisa do estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto estudos de caso múltiplos, que são apenas variantes dos projetos de estudo de caso. O presente estudo, caracteriza-se como um estudo de caso único, pois é equivalente a um único experimento, e é utilizado para determinar se as proposições de determinada teoria são corretas ou se há uma outra alternativa mais relevante, além de representar um grande apoio à construção da teoria.

Para a realização deste trabalho, também se fez uso de minuciosa pesquisa bibliográfica, e revisão da literatura, onde buscou-se subsídio na bibliografia para que esse trabalho pudesse ser fundamentado com informações úteis para realização do mesmo. Cervo e Bervian (1983, p.55 apud BEUREN, 2012, p.86) definem a pesquisa bibliográfica como sendo a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.”

Conforme Yin (2010), é fundamental o desenvolvimento da teoria anterior a qualquer coleta de dados, porém segundo Eisenhardt (1989, *apud* YIN, 2010) o desenvolvimento da teoria leva tempo e também pode apresentar elevado grau de dificuldade.

O desenvolvimento da teoria não facilita apenas a fase de coleta de dados do estudo de caso subsequente. A teoria desenvolvida apropriadamente também é o nível em que ocorrerá a generalização dos resultados do estudo de caso” (YIN, 2010, p. 61).

A revisão da literatura foi desenvolvida com base em material já existente, constituído principalmente de livros e artigos científicos, pois sem as referências teóricas, a pesquisa não faria sentido (THIOLLENT, 2011) e é por meio dela que se reúne conhecimento para a temática pesquisada, como sugere Beuren (2012).

Os dados foram coletados através da população da unidade pesquisada, que conforme Richardson (1999 *apud* BEUREN 2012), é o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, já para Lapponi (1997, *apud* BEUREN, 2012), é a coleção das unidades elementares que estão sob estudo, e que descrevem algum fenômeno do nosso interesse.

Uma das técnicas utilizadas para coleta de dados foram questionários, que conforme Gil (2009), é uma técnica de investigação composta por um número pouco elevado de questões que são respondidas por escrito pelos pesquisados, com o principal objetivo de conhecer suas opiniões, sentimentos, interesses, situações vivenciadas.

O questionário deve ser claro e limitado em extensão e estar acompanhado de notas que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e necessidade das respostas, a fim de motivar o informante (BEUREN, 2012, p.131).

Segundo Cervo (2007), é a forma mais utilizada pois permite que os resultados sejam medidos com mais exatidão, já que é o próprio informante quem os preenche. Ainda conforme os mesmos autores, as perguntas abertas exigem um pouco mais de trabalho que as perguntas fechadas, e é necessário estabelecer as questões que forem mais relevantes de acordo com os objetivos.

Nesta pesquisa, os questionários foram respondidos por seis funcionários que compõem o quadro total da empresa, onde suas identidades foram preservadas sob sigilo. O questionário aplicado é composto por quinze questões, as quais foram respondidas pelos colaboradores.

Dados também foram coletados através de entrevistas realizadas com os funcionários da empresa, entrevistas estas que segundo Cervo e Bervian (1997, p. 105 *apud* BEUREN 2012, p. 132) “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. De acordo com Yin (2010), esta é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, pois são conversas guiadas, em que as questões não são rígidas. Ainda segundo o mesmo autor, “as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais” (YIN, 2010, p.135).

A entrevista foi semiestruturada, o que conforme Beuren (2012), permite maior

interação e conhecimento sobre a realidade do informante, que neste caso foi o diretor da empresa, e para pesquisas qualitativas, é uma das principais ferramentas de coletas de dados.

Triviños (1987 apud BEUREN, 2012), disserta que a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que sem seguida se adicionam uma grande quantidade de interrogativas que podem surgir no transcorrer da entrevista, e dessa forma, a pesquisa semiestruturada ao mesmo tempo valoriza a presença do pesquisador, e possibilita que o pesquisado através de sua espontaneidade valorize mais a investigação.

Após a coleta de dados, eles foram analisados, e nesta etapa, segundo Gil (2009), o objetivo é de organizá-los sistematicamente, de modo que possam oferecer respostas à pergunta de pesquisa. Kerlinger (1980, *apud* BEUREN 2012, p. 136) define a análise como sendo a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados, de modo que as características da situação possam ser descritas e interpretadas.

A interpretação dos dados levantados na entrevista e questionários, segundo Andrade (2006), busca conferir um sentido mais amplo nas respostas ao estabelecer uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, e compará-los com os conhecimentos adquiridos durante a investigação teórica feita pelo pesquisador.

Os conceitos alcançados na exploração bibliográfica e que foram explanados no arcabouço teórico do trabalho, foram utilizados na comparação e classificação das informações obtidas nas entrevistas e questionários, favorecendo interpretações mais ajustadas ao estudo e possibilitando a análise e identificação dos objetivos estabelecidos através dos relatos e respostas dos entrevistados.

A seguir serão expostas as principais características da organização onde a pesquisa foi realizada, para que se possa ter uma maior compreensão do estudo realizado, e onde tanto os funcionários, quanto o diretor da empresa puderam responder aos questionários e a entrevista que buscam alcançar os objetivos estabelecidos para este estudo.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização utilizada neste estudo, está localizada na cidade de Caruaru, no agreste Pernambucano, cujo nome empresarial é Grupo Arruda. O Grupo existe desde agosto de 2009, sob direção de seu empresário e empreendedor e desde então vem buscando ser um diferencial no mercado imobiliário da região.

O empreendimento está devidamente inscrito sob CNPJ 11.102.188/0001-03. Sua principal atividade econômica é o loteamento de imóveis próprios, e as atividades secundárias envolvem aluguel, compra e venda de imóveis próprios.

O Grupo Arruda Paes atualmente gerencia seis loteamentos distribuídos geograficamente em cinco cidades do Agreste de Pernambuco. São eles: Condomínio Residencial Lagoa de Pedra, em Santa Cruz do Capibaribe; Portal de Jurema, na cidade de Jurema; Loteamento Antônio Gabriel, localizado no município de Camocim de São Felix; Loteamento Maria Aparecida na cidade de Ibirajuba; e por fim os Loteamentos Joao Batista e Maria Luiza, ambos na cidade de Cupira- PE.

A empresa está em fase de expansão, e vem demonstrando ótimos resultados com índices sempre crescentes e positivos, e em breve contará com mais dois empreendimentos em municípios também do agreste pernambucano.

O escritório administrativo do Grupo Arruda Paes conta hoje com um quantitativo de seis funcionários, compõem o quadro de colaboradores: um gerente, dois auxiliares de escritório, um corretor imobiliário dois auxiliares administrativos.

Cada colaborador desempenha a tarefa para o qual foi designado, seja esta função administrativa, técnica ou gerencial. Dessa forma tentando maximizar as competências e habilidades de cada um deles.

Estes funcionários se relacionam cotidianamente, fazendo com que naturalmente haja aproximação entre uns, e afastamento entre outros. O que muitas vezes pode gerar conflitos, que podem trazer malefícios para a organização, assim como o bom clima facilmente trará vantagens.

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, a seguir serão mostrados dados obtidos através da pesquisa realizada com o diretor, e da aplicação de questionários, onde os colaboradores puderam responder questões relacionadas de como

funciona as relações de trabalho na empresa e assim, arrolando com o poder percebido pelos mesmos.

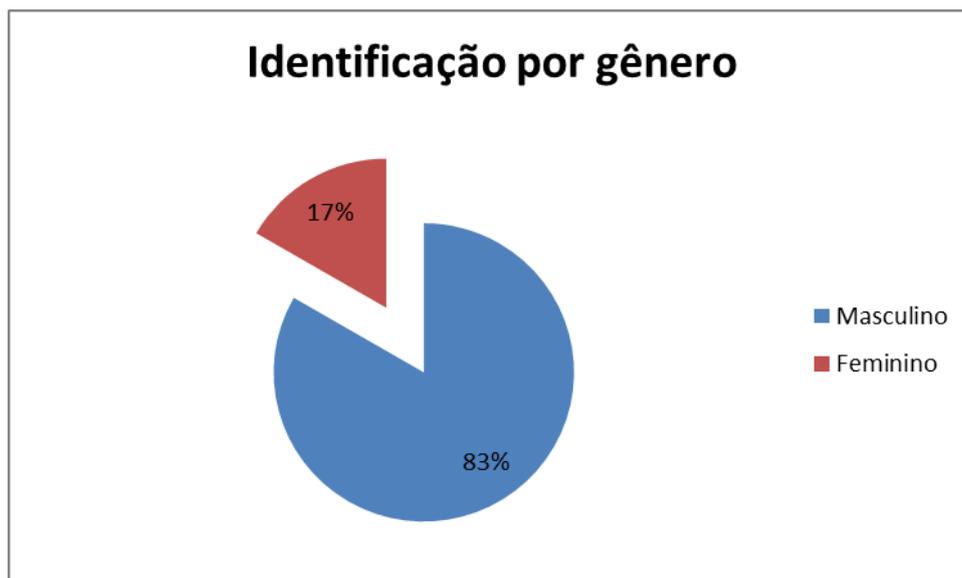
## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de questionários, e de entrevistas. Os questionários foram respondidos por um total de seis colaboradores que se disponibilizaram a respondê-los. A entrevista foi feita com o diretor da empresa.

O levantamento de dados foi feito em maio de 2016, e através das respostas obtidas, houve uma melhor compreensão dos resultados, que serão mostrados a seguir por meio de gráficos.

Primeiramente serão mostrados os resultados dos questionários aplicados aos funcionários, e logo após o resultado da entrevista realizada com o diretor.

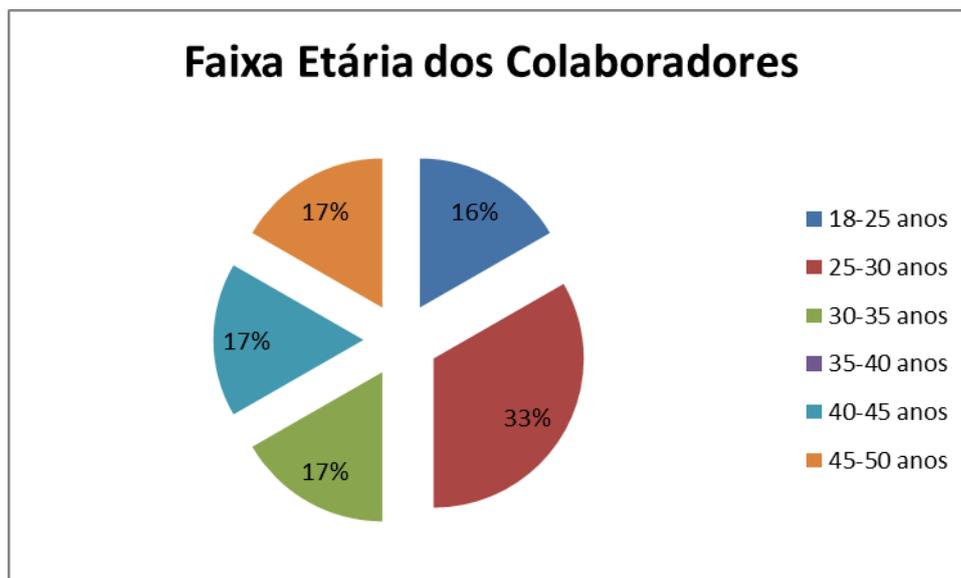
Gráfico 4.1- Percentual da identificação por gênero dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

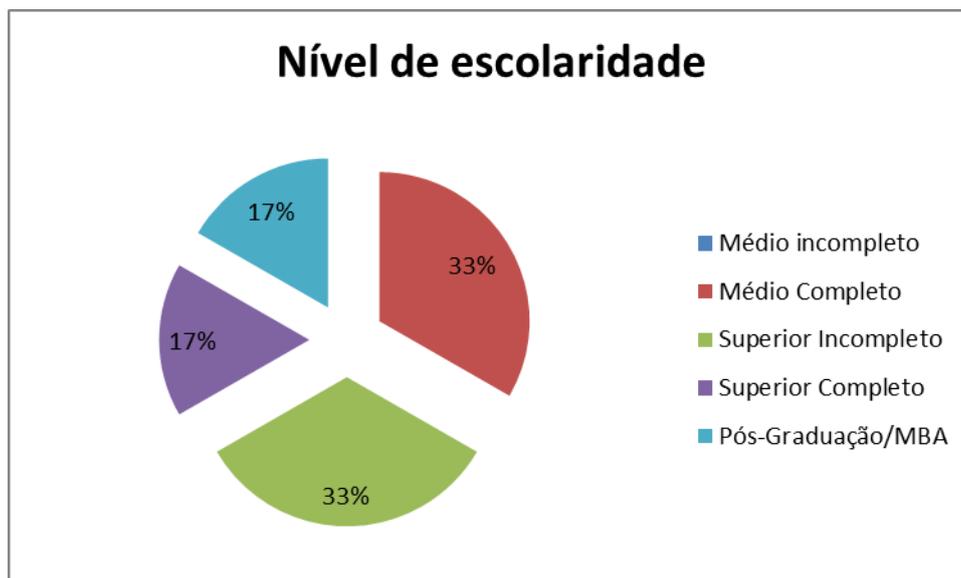
O gráfico 4.1 mostra o percentual do sexo dos colaboradores pesquisados, onde em sua maioria prevalecem funcionários do sexo masculino, representados por 83% deles, enquanto que o sexo feminino é representado por apenas 17%.

Gráfico 4.2- Percentual da Faixa Etária dos colaboradores.



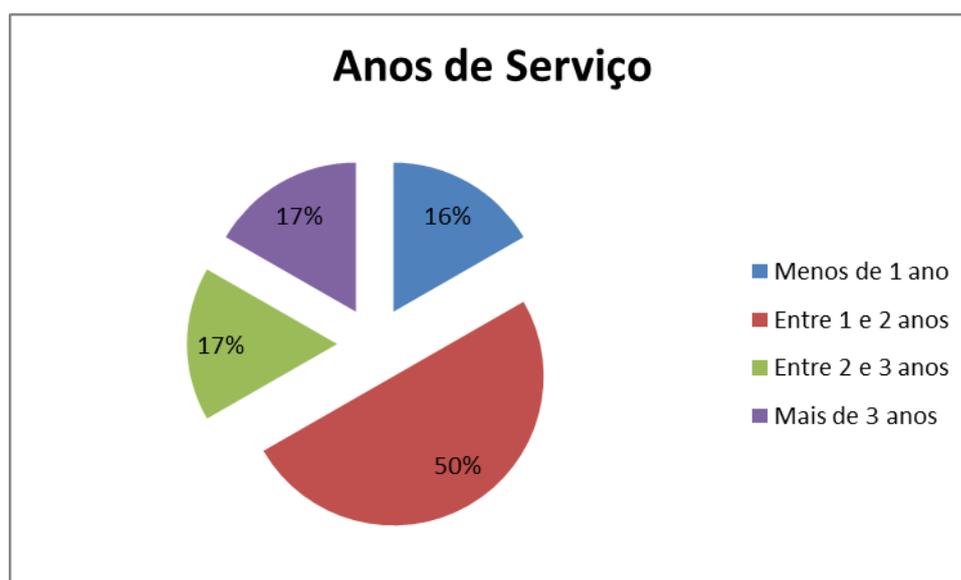
Fonte: Pesquisa, 2016.

O gráfico 4.2 mostra o percentual da faixa etária dos colaboradores pesquisados, onde nota-se que prevalece a faixa etária que equivale a idades entre 25 e 30 anos, representada por 33% dos questionados, e as demais idades estão bem distribuídas entre os funcionários, onde 16% deles tem idade entre 18 e 25 anos, nenhum dos funcionários entrevistados apresentam idade entre 30 e 35 anos, 17% apresentam idades que variam entre 35 e 40 anos, 17% possui entre 40 e 45 anos, e por fim, 17% deles têm entre 45 e 50 anos de idade.

**Gráfico 4.3- Percentual do nível de escolaridade dos colaboradores.**

Fonte: Pesquisa, 2016.

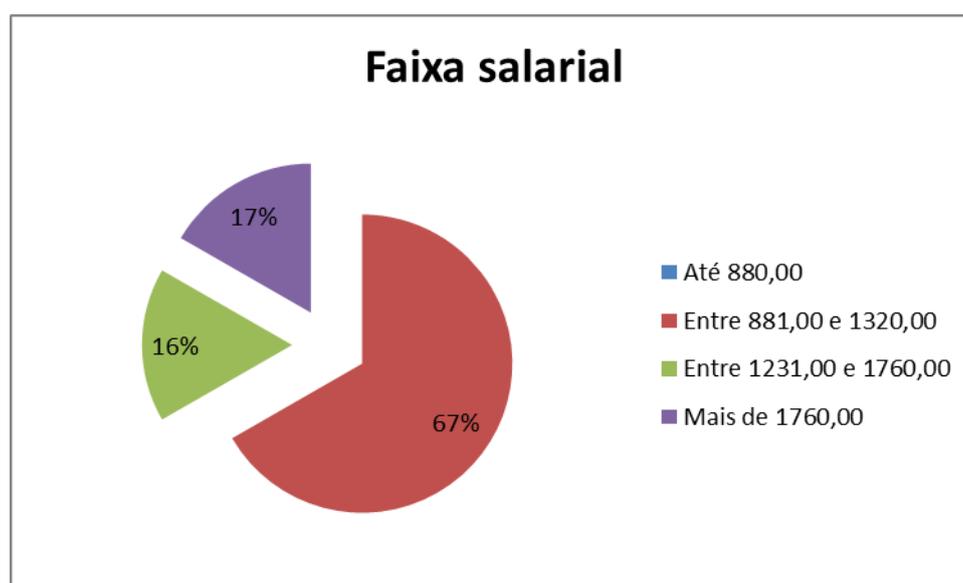
No gráfico 4.3, pode-se observar o percentual do nível de escolaridade dos colaboradores que responderam à pesquisa. Nota-se que 33% deles possuem ensino médio completo, 33% ensino superior incompleto, 17% ensino superior completo, e 17% possui pós-graduação ou MBA.

**Gráfico 4.4- Percentual de anos de serviço dos colaboradores.**

Fonte: Pesquisa, 2016.

Com relação aos anos de serviço na empresa, dentre os colaboradores que responderam à pesquisa 16% deles tem menos de 1 ano de serviço, a grande maioria representada por 50% deles, trabalham na empresa entre 1 e 2 anos, 17% tem entre 2 e 3 anos de tempo de serviço na empresa, e 17% deles trabalham nela há mais de 3 anos.

**Gráfico4. 5- Percentual da faixa salarial dos colaboradores.**

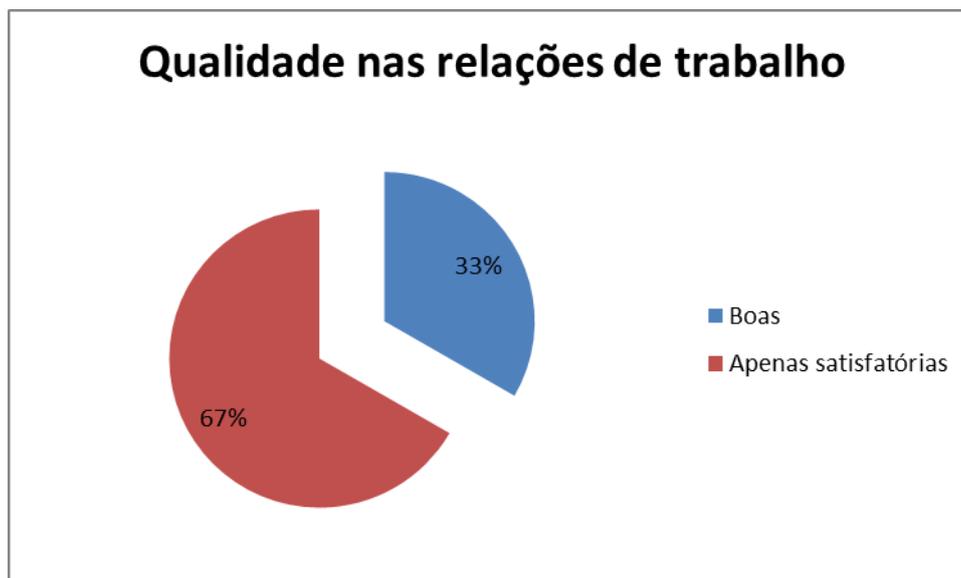


Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 4.5 observa-se o resultado dos dados no que diz respeito a faixa salarial dos colaboradores pesquisados. Pode-se notar que a maioria deles, representada por 67% dos pesquisados recebe entre R\$ 881,00 e R\$ 1320,00, 16% tem salários que variam entre R\$ 1321,00 e R\$ 1760,00 e 17% recebem mais que R\$ 1760,00.

Os próximos gráficos mostrarão as perguntas relacionadas aos objetivos estabelecidos e à pergunta de pesquisa.

Gráfico 4.6- Qualidade das relações de trabalho percebida pelos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

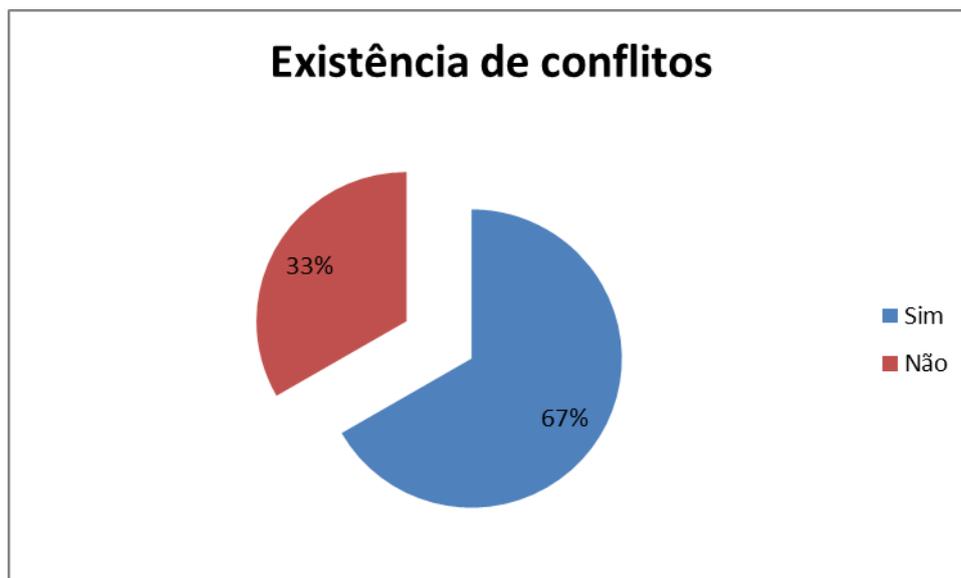
No gráfico 4.6, percebe-se que a maioria dos colaboradores pesquisados classificam as relações de trabalho entre eles e seu diretor como apenas satisfatórias, representada por 67% deles, enquanto que 33% classifica estas relações como boas. Nenhum dos entrevistados, observou excelentes ou péssimas relações.

Porém, o diretor em sua entrevista afirmou seguramente que as relações de trabalho na referida organização são excelentes, e “possui uma atmosfera ímpar, onde nenhuma outra empresa possui uma atmosfera agradável e de confiança como a nossa.” Também foi enfático ao dizer que “não tem o que melhorar”, e que na sua opinião todos os funcionários estão extremamente realizados e satisfeitos com as relações existentes.

É fundamental que as relações de trabalho sejam agradáveis, pois como diz Costa (2011), de modo geral passa-se mais tempo no ambiente de trabalho do que em casa, e mesmo quando se está em casa, muitas vezes não é possível se desligar por completo das necessidades e demandas exigidas pela empresa.

Observa-se, portanto, que a qualidade das interações e relações de trabalho, pode assumir uma função de destaque na vida das pessoas, uma vez que a qualidade nas relações de trabalho está inteiramente ligada ao contentamento e satisfação profissional, influenciando o envolvimento no trabalho, na satisfação e no comprometimento organizacional, assim como na intenção de sair da empresa (COSTA, 2011).

Gráfico 4.7- Existência de conflitos percebida pelos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

Quanto à percepção da existência de conflitos nas relações entre funcionários e direção, a maioria dos colaboradores representada por 67% do total percebe que existem conflitos sim, e 33% deles não observam a presença destes conflitos nas relações.

Em contradição ao resultado trazido pela análise dos questionários no que diz respeito à existência de conflitos, o diretor, em sua entrevista, evidenciou que não existe nenhum tipo que conflito, se existir é por parte dos colaboradores e como pode-se observar em sua fala “[...]são muito bem escondidos, já que eu não consigo ver, e da minha parte em relação ao funcionário não tem nem o que dizer, porque os conflitos nunca são gerados pelo patrão, e sim sempre pelos empregados”.

Percebe-se, portanto, que as dificuldades e possíveis conflitos não são percebidos pelas partes envolvidas, e conforme Robbins (2009), o conflito é uma questão de percepção, assim sendo, observa-se que somente os funcionários percebem que há algum tipo de conflito, pois este começa quando uma das partes, no caso os colaboradores, percebe que está sendo afetada pela outra, a direção, em algum dos aspectos que eles consideram importantes.

Conforme Robbins (2009) é normal que haja a percepção de conflitos, pois eles acontecem inevitável e naturalmente em qualquer tipo de relação, e neste caso não seria diferente, por isso pode-se constatar a existência de conflitos nas relações de trabalho existentes na organização analisada.

Ao serem questionados sobre as principais causas de conflitos percebidas pelos colaboradores, a falta de interesse pelos seus sentimentos, foram alegados fatores como a falta de valorização pessoal, o excesso de cobranças, o excesso de responsabilidades e também fatores como centralização das decisões, falta de incentivos financeiros, rigidez no horário de trabalho, sem compensação de horas extras como as principais causas de conflito.

Porém, ao ser questionado sobre as principais causas de conflitos, o diretor em sua entrevista afirmou não observar nenhum tipo de conflito.

Acerca de outros questionamentos feitos durante a entrevista com o diretor, torna-se importante evidenciar que na maioria de suas falas, foi dada grande importância à hierarquia, que para ele é um dos elementos de maior influência dentro da empresa, e que cabe a ele a tomada de decisões, pois a empresa deve ter valores que condizem com as prioridades do dono, a empresa deve ter “a cara” do dono, com valores que devem ser seguidos, assim como as ordens que são dadas que devem ser seguidas. Em alguns pontos, o diretor admitiu que existem falhas que precisam ser corrigidas, porém a ênfase dada foi aos processos operacionais e nas rotinas organizacionais, e não às falhas existentes nas relações de trabalho, e de poder, pois para ele, o ambiente possui uma atmosfera ímpar que nenhuma outra empresa possui.

Também afirmou que será dada importância ao alinhamento de expectativas dos colaboradores em relação à empresa, pois existe uma intenção de atender as necessidades deles, estas necessidades serão identificadas através de entrevistas e relatórios que serão feitas pessoalmente pelo diretor.

Gráfico 4.8- Fatores que levam à aceitação do poder pelos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No que diz respeito à aceitação do poder atribuído ao diretor, 83% dos funcionários afirmaram que aceitam esse poder pelo reconhecimento da autoridade que é conferida ao diretor, e apenas 17% deles relacionaram esta aceitação como reconhecimento pelas habilidades técnicas e conhecimento que ele possui. Nenhum deles aceita esse poder por medo ou pelo desejo de recompensas.

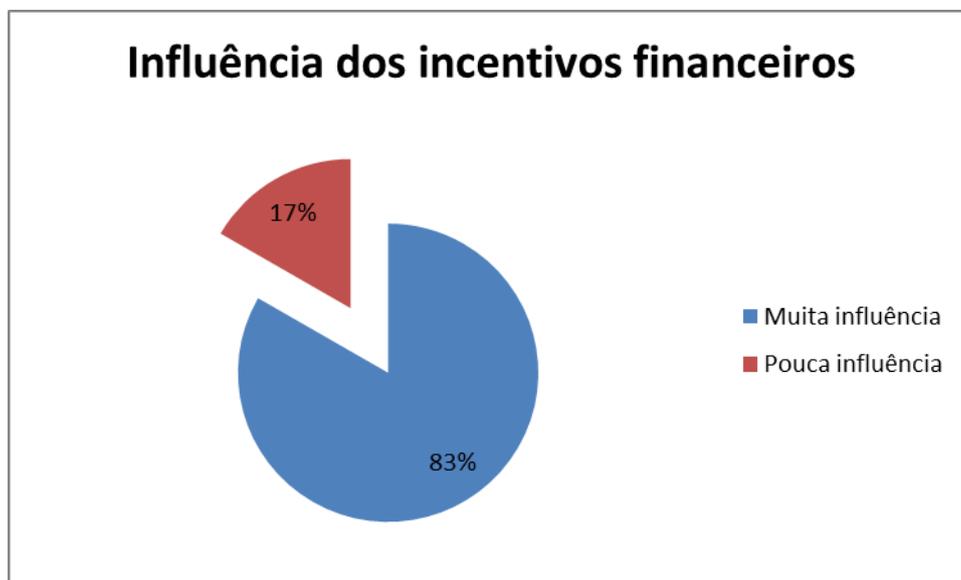
Neste sentido, a entrevista feita com o diretor veio para constatar as respostas dadas pelos colaboradores, onde em sua maioria, eles concordam com a resposta dada pelo diretor de que a aceitação do poder se dá pelo fato de existir uma hierarquia que pré-estabelece esse respeito, de acordo com o cargo desempenhado por cada um, e que “é o organograma que diz quem deve respeitar e obedecer quem”.

Pode-se observar também que a aceitação do poder por parte dos colaboradores, é fundamentada na subordinação, que conforme Fonseca (2009), acontece quando um empregado está subordinado ao poder de direção do empregador, o resultado também nos mostra que a dependência é um dos aspectos mais importantes do poder, e segundo Robbins (2009), quanto mais um indivíduo depende de outro, mais oprimido ele se torna por aquele que sobre ele exerce poder.

Assim, observa-se que no Grupo Arruda Paes, a aceitação do poder justifica-se hierarquicamente, através do poder formal possuído pelo diretor, de acordo com a ocupação que ele possui, com base no poder legítimo, citado por Robbins (2009), onde

os colaboradores da empresa aceitam a autoridade própria a um cargo.

**Gráfico 4.9- Influência dos incentivos financeiros para os colaboradores**



Fonte: Pesquisa, 2016.

Ao serem questionados acerca dos incentivos financeiros, e sua influência no comportamento, a maioria dos colaboradores afirmou que a influência é muita, atingindo 83% dos pesquisados, apesar de não existir nenhum tipo de recompensa financeira além do salário. E apenas 17% dos entrevistados disseram que a influência desse tipo de incentivo é pouca. Este resultado mostra a validade de um conceito que surgiu durante os estudos das teorias clássicas da administração, onde passou a existir o conceito de Homem econômico, que segundo Chiavenato (2003), e como o próprio nome sugere, é o homem que é influenciado por recompensas salariais, materiais e econômicas.

Em sua entrevista, o diretor afirmou ter consciência da influência que os incentivos financeiros podem exercer sobre os funcionários, mas diz que não tem planos imediatos para implementar qualquer tipo de benefício financeiro para os colaboradores, pois atualmente não existem condições para isso. Afirmou também que prefere ser correto com o que pode fazer, do que prometer benefícios e não poder cumpri-los. Porém, acredita que é válido implementar futuramente algum tipo de sistema de recompensas, e citou como exemplos bônus salariais, bônus em horas de descanso

remunerado, reembolsos de cursos profissionalizantes, ou de pós-graduação, pois conforme Robbins (2009), mesmo que atualmente existam outros tipos de incentivos, o modelo clássico, baseado na administração científica ainda é muito utilizado.

**Gráfico 4.10- Valorização dos sentimentos, desejos e necessidades dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2016.

Ao serem questionados se os seus sentimentos, desejos e necessidades são valorizados pela direção da organização, houve unanimidade nas respostas, e 100% dos colaboradores percebem que existe sim, apesar de pouca, uma preocupação por parte da direção em relação aos seus sentimentos.

Concordando com eles, o diretor em sua entrevista confirmou que realmente existe uma preocupação com a valorização dos sentimentos desejos e necessidades dos seus funcionários, para ele existe grande importância em valorizar estes aspectos para que possa ter uma equipe comprometida, que conseguirá alcançar grandes vantagens organizacionais.

Este resultado ratifica o que foi dito por Demo (2003), que quando os empregados observam que existe no ambiente de trabalho potencialidade para a satisfação de suas necessidades eles envolvem-se mais no trabalho e dedicam mais esforço a ele, e a consequência disso é o aumento de produtividade.

Esta valorização, pode ser vista, portanto, como uma ferramenta de controle do poder, pois como foi dito por Capelle e Brito (2003), promove a identificação do

indivíduo com a organização, também aumentando as relações de comprometimento psicológicas do funcionário, em relação à empresa.

**Gráfico 4.11- Aceitação de sugestões por parte do diretor na visão dos colaboradores**



Fonte: Pesquisa, 2016.

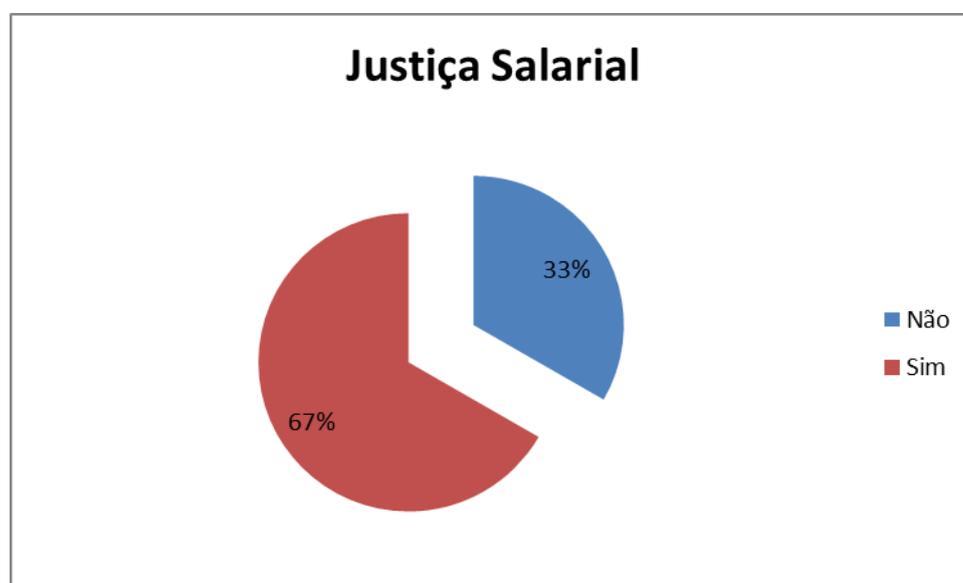
O gráfico 4.11 mostra que apenas 17% dos funcionários tem suas sugestões sempre aceitas pelo diretor, e 83% dos funcionários tem suas sugestões atendidas em algumas das vezes que são ditas ao diretor.

No que diz respeito à aceitação de sugestões e centralização de decisões, o diretor afirmou que está aberto a receber as sugestões dadas pelos seus funcionários, e em sua fala também alega que “se forem relevantes, serão imediatamente anotadas, e se fizerem a diferença, serão implementadas”. Em relação à tomada de decisões, ele mais uma vez chama atenção para hierarquia, e diz o dono da empresa é quem deve tomar as decisões, e delegar apenas que os níveis menores resolvam os problemas.

Portanto, entende-se que hoje em dia, há uma necessidade que exista uma liderança que incentive o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização (NETO, 2013), contanto, o que se observa é que há pouco incentivo por parte da direção para que os colaboradores sejam mais participativos, como afirmou o diretor em uma de suas falas, onde diz que as decisões devem ser tomadas por ele, enquanto o papel dos funcionários é realizar as atividades da empresa.

É evidente também que a forma com a qual ele aceita estas sugestões e se relaciona com a equipe, está fortemente baseada na hierarquia, e que os conflitos não vêm gerando situações produtivas, ao contrário, estagnam a criatividade, a participação e a vontade de tomar decisões por parte dos colaboradores, pois eles apenas sofrerão um desgaste, uma vez que na grande parte das vezes suas sugestões e opiniões não são levadas em consideração.

**Gráfico 4.12- Percepção da justiça salarial pelos colaboradores**



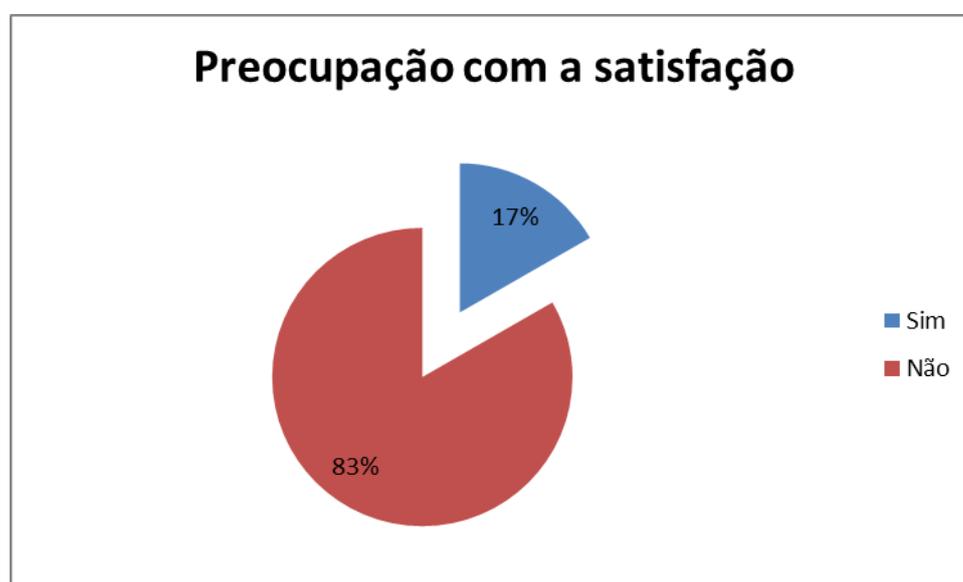
Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação ao salário recebido pelos colaboradores, pode-se observar que no gráfico 4.12, 67% afirmaram que consideram seu salário justo, e apenas 33% deles avaliam seus salários como injustos ou não adequados às atividades exercidas e capacidade técnica possuída.

Durante a entrevista, o diretor ponderou muito antes de responder quando lhe foi perguntado se os salários de seus funcionários são justos. Ele respondeu que sim, que os salários de seus funcionários são justos, concordando com o que a maioria deles também respondeu em seus questionários, mas afirmou também em uma de suas falas que “eu não pago o que gostaria de pagar”. Assim, pode-se observar que ele acredita que pelas atividades desempenhadas pelos colaboradores, estes poderiam ter um salário melhor que do que o que recebem hoje.

Portanto, no que diz respeito ao salário, pode-se afirmar que tanto o diretor quanto a maioria dos colaboradores acreditam que o salário atual é justo, e levando em consideração a influencia desse aspecto no comportamento humano, pode-se citar a teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg, onde o salário pode ser classificado como um fator higiênico, levando em consideração que a sua existência não estimula a motivação, mas a sua falta causaria certo grau de frustração.

**Gráfico 4.13- Preocupação com a satisfação percebida pelos colaboradores**



Fonte: Pesquisa, 2016.

O gráfico 4.13 evidencia que 17% dos colaboradores entrevistados percebem uma preocupação por parte da direção em relação à sua satisfação no trabalho, e 83% deles afirmam que não existe esta preocupação no que diz respeito à satisfação no trabalho.

Discordando da maioria dos colaboradores, o diretor em sua entrevista confirmou que existe uma preocupação com a satisfação dos seus funcionários. Para ele “a empresa existe para satisfazer ambas as necessidades, tanto do dono, quanto dos funcionários, pois os funcionários que têm suas necessidades atendidas, tornam-se naturalmente mais produtivos”, ele também afirmou que a missão da empresa é tornar a vida dos seus funcionários melhor e mais confortável em todas as suas dimensões. Desse modo, observa-se uma ligação com o que foi dito por Zabala (2004), que defende

que as organizações devem estar sempre presentes na vida dos colaboradores.

**Gráfico 4.14- Satisfação no trabalho**

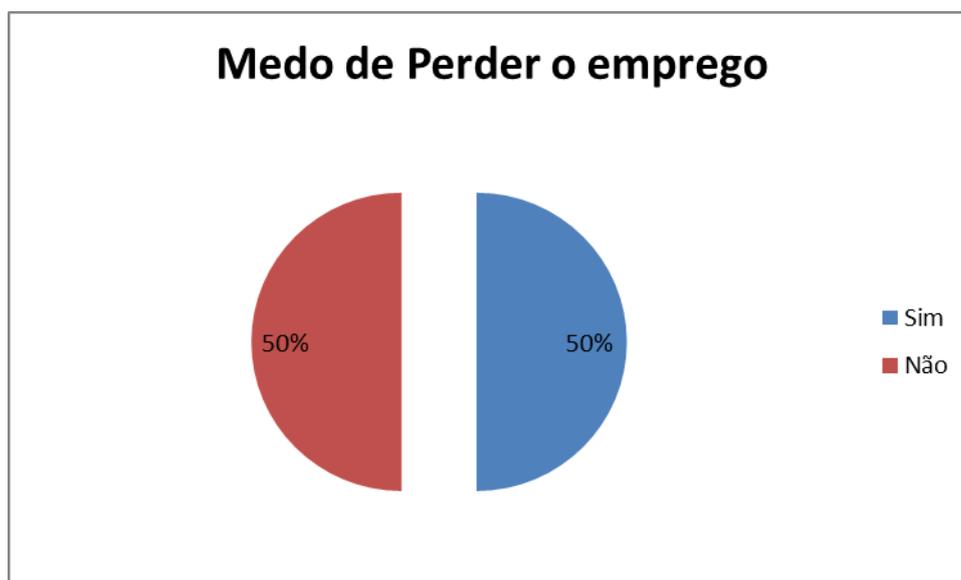


Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 4.14 pode-se notar que ao serem questionados sobre o quanto estão satisfeitos com as relações existentes entre os funcionários e a direção, nenhum deles está muito satisfeito, 17% deles estão pouco satisfeitos, e a maioria, representada por 83% deles está apenas satisfeita.

Em sua entrevista, o diretor afirmou apenas não observar insatisfação por parte dos colaboradores. Contudo, diante das mudanças que vêm acontecendo, não é adequado que uma empresa apenas observe o que está acontecendo e não se antecipe às transformações organizacionais. Um aspecto negativo na organização pesquisada, é a não existência de um departamento que cuide das questões relacionadas às pessoas no trabalho (DESSLER, 2003), uma vez que é dentro do ambiente de trabalho, que a maioria das pessoas passa maior parte do seu tempo.

Observa-se também que diante desta falta de um departamento específico voltado à gestão de pessoas, que segundo Lacombe e Heilborn (2003), são o principal recurso de uma organização, talvez, a empresa não esteja preparada a enfrentar o desafio de lidar com estas pessoas, e oferecer para elas alto índice de satisfação no trabalho.

**Gráfico 4.15- Medo de perder o emprego**

Fonte: Pesquisa, 2016.

Quanto ao medo de perder o emprego, as respostas foram bem equilibradas. Dentre os colaboradores pesquisados, ao serem questionados sobre o medo de perder o emprego, 50% deles disseram que não tem esse medo, e justificaram sua resposta ao afirmarem que não tem medo de perder o atual emprego pois sentem-se capazes de conseguir um novo emprego. Já 50% deles sentem medo sim de perder o emprego, pelas mais diversas justificativas, dentre as quais foram encontradas a necessidade, a dificuldade de arrumar um novo emprego em determinada idade, e o medo de perder os laços afetivos com os colegas de trabalho.

No que diz respeito a esta questão, o diretor foi enfático ao afirmar que não tem medo de perder seus funcionários e que eles não são insubstituíveis, também falou que no caso de um de seus funcionários serem desligados da empresa, o importante é conseguir outro funcionário que seja capaz de desempenhar as mesmas atividades. Assim, agindo conforme as perspectivas da administração clássica, que conforme Morgan (2009), é em sua essência uma teoria com concepção do tipo máquina. Pode-se observar aqui uma contradição em sua fala, pois ao mencionar sobre a teoria clássica da administração que compara o homem a uma máquina, em suas palavras ele afirma que “esta é uma teoria muito ultrapassada”, porém observa-se que na prática, o que acontece não condiz com o discurso proferido pelo mesmo. Também pode-se perceber que na organização em estudo, existem indícios que levam à racionalização e padronização,

como também foi comentado durante a entrevista que existem ferramentas utilizadas, para que em caso de substituição de um funcionário por outro, este saberá exatamente quais atividades e como deve executá-las.

Ao serem questionados sobre os principais fatores que influenciam o seu comportamento, foram citados fatores como o medo de perder o emprego, e as amizades assim como também foram mencionaram fatores como o salário e o reconhecimento pelo seu trabalho. Observa-se, portanto, que o medo de perder o emprego está intimamente ligado as consequências financeiras que esta perda poderá trazer.

Em sua entrevista, o diretor também citou como o principal fator que influencia o comportamento do funcionário dentro da empresa, como sendo o medo de perder o emprego, pois dependem exclusivamente desse salário para suprirem suas necessidades, em uma de suas falas, o diretor também foi enfático ao afirmar que para ele seus funcionários não são insubstituíveis. E pode se notar mais uma vez, outra característica da administração clássica, que enfatiza que o homem não trabalha porque gosta, mas sim pela necessidade do dinheiro, pelo medo que o dinheiro lhe falte e ele não consiga suprir suas necessidades. Pode-se assim observar que não existe uma preocupação maior por parte dele, pois no seu ponto de vista, independente de estarem satisfeitos ou não, os funcionários acatarão as ordens que lhes são dadas, e àqueles que estiverem insatisfeitos serão rapidamente substituídos por outros.

Com base neste resultado, pode-se notar que o comprometimento acontece na base instrumental, pois os colaboradores conhecem os custos em deixar a empresa, também foram observados comprometimento na base afetiva, que é aquela que acontece, pois, o funcionário possui vínculos afetivos com a organização e com os demais colaboradores (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

## 5. ANÁLISE DA INFLUENCIA DO PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

De acordo com os resultados que foram obtidos na aplicação dos questionários com os colaboradores do Grupo Arruda Paes, e da entrevista realizada com o diretor da mesma organização, os seguintes dados foram obtidos: A maioria dos colaboradores é do sexo masculino representado por 83% deles, enquanto apenas 17% são do sexo feminino, assim como a maioria também tem entre 25 e 30 anos representado por 33% deles, no que diz respeito ao grau de escolaridade a maior parte é representada pelos que tem ensino médio completo e superior incompleto, 50% deles tem entre 1 e 2 anos na empresa e a grande maioria recebe salários entre 881,00 e 1320,00.

Na pesquisa realizada, 83% dos colaboradores afirmaram que aceitam o poder exclusivamente pela autoridade que o cargo confere ao diretor, observa-se também que há uma importância extrema dada à hierarquia, e existe um alto grau de centralização, o que muitas vezes desencoraja os colaboradores a darem sugestões ou tomarem iniciativas, pois em apenas poucas vezes é dada importância à estas sugestões, onde em algumas vezes são anotadas, mas dificilmente implementadas, e mesmo quando são implementadas, o discurso proferido, não faz parecer que as ideias ou observações foram fruto dos colaboradores.

Encontraram-se fortes características da influência da administração clássica no Grupo Arruda Paes, mesmo com o passar do tempo, os estudos clássicos permanecem com os mesmos objetivos, porém com atuação mais elaborada e aperfeiçoada, se adequando a atual realidade das organizações contemporâneas, pode-se citar por exemplo, a padronização das atividades, e a presença do Homem econômico, que foi observada tanto pela análise dos questionários respondidos pelos colaboradores, quanto pela entrevista realizada com o diretor, e onde ambos citaram que o salário é um dos principais motivos que influenciam o seu comportamento, e que se existissem maiores recompensas salariais, eles estariam mais estimulados a se dedicarem mais em suas atividades.

A maior parte dos colaboradores, representada por 67% deles, consideram o seu salário justo, porém não suficiente para fazer com que eles trabalhem motivados, no entanto, a necessidade desse salário foi citada pela maioria como sendo um dos

principais fatores que os fazem sentir medo de perder o emprego, pois dependem exclusivamente dele para sua sobrevivência.

Estes entre muitos outros fatores levam os colaboradores a não desejarem dar o melhor de si para empresa na realização do seu trabalho, pois não existem incentivos financeiros nem sociais para estimular seu comprometimento, não recebem bonificação ou recompensas além do salário, portanto, conclui-se com base nos resultados obtidos através dos questionários que os colaboradores não se sentem motivados a trabalhar na empresa onde a pesquisa foi realizada.

Segundo os colaboradores, eles não têm muitas vezes autonomia para realizar projetos, atividades e colocar em prática suas ideias no ambiente de trabalho, dessa forma, eles caracterizaram a liderança na empresa como sendo autocrática, confrontando com Morin (2005) que apoia e destaca a importância de se encorajar a autonomia dos colaboradores, desenvolvendo diferentes competências e atitudes, voltadas para a inovação, criatividade e conseqüentemente a capacidade para ter responsabilidades de tomadas de decisão. Portanto, pode-se afirmar que a liderança observada é autoritária e autocrática, e o diretor apoia-se no poder de sua posição e de seu cargo para exercê-la.

Com relação à qualidade nas relações de trabalho, identificou-se que os colaboradores estão apenas satisfeitos, pois apesar de não existirem grandes desconfortos ou conflitos, também não existe uma intervenção na política de valorização do elemento humano dentro da organização que se preocupe em fazer com que estas relações se tornem excelentes.

Quando os colaboradores estão tendo alguma necessidade importante, tanto em termos pessoais quanto profissionais, têm autonomia para conversar com o diretor, que por sua vez irá ponderar se dará um apoio ou não a essa necessidade. Os colaboradores, em sua totalidade, sentem que há uma preocupação e valorização dos seus desejos e necessidades por parte da direção, mas ainda assim sentem-se inseguros, pois conforme pode-se analisar nos resultados da pesquisa, essa preocupação existe, porém, é pouca.

No que diz respeito à percepção de conflitos, há uma divergência entre as respostas obtidas nos questionários, e na entrevista com o diretor. A maior parte dos colaboradores representada por 67% deles identifica sim, a existência de conflitos nas relações, e foram citados alguns exemplos no que diz respeito à forma de solicitar

atividades, a falta de valorização pessoal, o excesso de cobranças, a falta de incentivos sociais e financeiros, rigidez no horário de trabalho, falta de maior interesse pelos sentimentos e necessidades dos colaboradores e excesso de responsabilidades. Porém, para a direção, não existe nenhum tipo de conflito, e esta se isenta de qualquer responsabilidade a este respeito, pois diz que os conflitos nunca são gerados pela direção, e que se existirem, estão muito bem escondidos, pois não são percebidos por parte da direção.

A partir desses dados, obtiveram-se algumas conclusões que podem ser observadas na sessão seguinte.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, foram aplicados questionários e entrevista para identificar como o poder influencia as relações de trabalho entre direção e funcionários do Grupo Arruda Paes. A pesquisa foi realizada na sede a empresa, na cidade de Caruaru- PE, foi feito um senso com os funcionários, eles responderam aos questionários, e também foi realizada uma entrevista com o diretor da empresa. A pesquisa aconteceu no mês de maio de 2016 e contou com a participação de todos os colaboradores da empresa, que no total são 6.

Através dos resultados obtidos nos questionários, foi possível identificar que 83% dos funcionários são do sexo masculino, a maioria deles tem entre 25 e 30 anos, e está na empresa entre 1 e 2 anos. Quanto à formação dos colaboradores, 33% deles possui ensino médio completo, 33% superior incompleto, 17% superior completo e 17% pós-graduação ou MBA. Em relação ao salário, a maior parte deles representada por 67% tem salários entre 881,00 e 1320,00.

Com relação aos resultados obtidos no questionário envolvendo a influencia do poder nas relações de trabalho entre direção e funcionários, foi possível observar que há uma grande valorização da hierarquia por parte da direção e que estas relações se dão em sua maioria moldadas pelos vínculos organizacionais internos que são fortemente estruturados com base nas influencias da administração clássica.

As relações de trabalho no Grupo Arruda Paes, se dão primordialmente através dos vínculos empregatícios, acontecem no interior da organização, e são influenciadas pelas relações organizacionais internas. A organização constitui o local onde estas relações entre empregados e empregador acontecem e são estabelecidas através da dependência, que segundo Fonseca (2009), também pode ser comumente denominada de subordinação. No Grupo Arruda Paes, os colaboradores estão subordinados ao poder de direção do empregador, e este estabelece como serão realizadas as atividades do empregado.

Os impactos do poder nas relações de trabalho foram vistos como uma forma de alicerçar e regular estas relações hierarquizadas, assim como afirmam Souza e Simões (2013).

O poder formal, encontrado na organização analisada, acontece de acordo com

a posição que o indivíduo ocupa, e através desse poder tem-se a capacidade de punir ou recompensar as pessoas (ROBBINS, 2009). Com base nessa característica, encontra-se nos indivíduos questionados o medo de perder o emprego como sendo um dos principais fatores que influenciam seu comportamento e levam a obedecer ao poder conferido à direção.

Na organização analisada, não existem políticas que fundamentem o poder de recompensa, uma vez que de acordo com os resultados obtidos, não foram encontradas recompensas oferecidas aos colaboradores como consequência de sua obediência e aceitação das ordens vindas de seu diretor. Porém, apesar da falta de recompensas, identificou-se que a direção busca proporcionar sempre um bom ambiente de trabalho e com isso fazer com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos em suas relações.

As relações de poder no Grupo Arruda Paes são fortemente fundamentadas com base no poder legítimo, que segundo Robbins (2009), é representado de acordo com a posição que uma pessoa ocupa, e os membros da organização aceitam a autoridade própria a um cargo, a existência desse tipo de poder ficou evidente na pesquisa onde 83% dos colaboradores afirmaram aceitar o poder que o diretor tem, principalmente pela autoridade que o cargo lhe oferece.

Portanto, de acordo com os resultados trazidos pela análise dos dados, pode-se afirmar que o principal papel do poder dentro do Grupo Arruda Paes, é de regulação.

Observou-se ainda que existe uma diferença de opiniões entre diretor e colaboradores em alguns sentidos, como por exemplo, enquanto a maioria dos colaboradores percebe que há a existência de conflitos nas relações que existem entre direção e funcionários, o diretor afirma que não há nenhum tipo de conflito.

Morgan (2009), afirma que em ambientes onde diversos profissionais se relacionam, é natural o surgimento de conflitos. Foram encontrados diversos tipos de conflitos pelos colaboradores na organização, dentre os quais se podem citar as falhas na comunicação, onde muitas vezes o colaborador é cobrado por algo que não lhe foi solicitado. A forma de solicitar atividades, que sempre é autoritária, e nunca soa como uma solicitação, ou um pedido, mas como uma ordem que deve ser obedecida imediatamente. O pouco interesse pelos sentimentos dos colaboradores, onde pouco é feito para satisfazer suas necessidades pessoais e emocionais, o que seria importante para organização, pois funcionários satisfeitos se envolvem com mais entusiasmo no

trabalho, dedicando mais esforço e aumentando a produtividade.

Dentre os conflitos observados pelos colaboradores, encontram-se também a falta de incentivos sociais, como folgas extras como bônus, reconhecimento pelo trabalho realizado. Outro conflito identificado diz respeito a rigidez no horário de trabalho que foi citado por alguns dos colaboradores.

Portanto, pode-se parecer redundante, mas o principal conflito no Grupo Arruda Paes é a falta de percepção de conflitos por parte da direção. Pois se houvesse essa compreensão, poderiam ser aplicadas técnicas e ferramentas que pudessem ser utilizadas para equilibrar as relações e diminuir os conflitos existentes.

Durante a pesquisa, encontraram-se algumas limitações para sua realização, como por exemplo a dificuldade em encontrar material bibliográfico que trate do poder nas relações de trabalho, assim como o pequeno número de funcionários para análise dos dados, pois mesmo sendo feito um senso, o número de pesquisados ainda é baixo.

Uma sugestão para futuras pesquisas relacionadas sobre como o poder é capaz de influenciar as relações de trabalho, seria um estudo comparativo em organizações públicas, ou grandes empresas com um quadro maior de funcionários, para observar se as relações de trabalho e a influência do poder existentes nelas são as mesmas ou não encontradas no Grupo Arruda Paes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 7º Ed, 2. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Sandra Mara; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. **Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações.** Universidade Federal do Ceará, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4ª ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **O Líder Eficaz.** 1ª ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria.(org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. **Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software.** Revista O & S, v. 10, n. 26, p. 19-37, jan./abr. 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVANETO, Idalberto . **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração.** 7ª ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

COSTA, Silvia Generali da. (Coord.) **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Elsevier, 2011.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações.** Papel dos valores pessoais e da Justiça Organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. Revisor Técnico: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ÉSTER, Angelo Brigato. **Relações de trabalho: Conceitos, instâncias e condicionantes.** Administração de Recursos Humanos I. UFJF/FEA, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: Um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1971.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar. (organizadores). **Gestão de pessoas e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.

FIGLIOLI, José Osmir – **Psicologia para administradores: integrando teoria e**

prática. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HAIR, JR. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração : Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração : Princípios e tendências**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson

Brasil, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1.ed. 13.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005

NETO, Antonio Carvalho; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois lados de uma mesma moeda: Vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança**. Revista Gestão e Tecnologia. Fundação Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2013.

OSWALDO, Yeda. **Gestão da carreira profissional: Uma perspectiva holística**. São Paulo: Livrus, 2011.

PINHO, A. P. M; BASTOS, A. V. B; ROWE, D. E. O. **Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores**. RAC, Rio de Janeiro, v.19, 3.ed. art.3. pp. 288-304, outubro, 2015.

ROBBINS, S. P. - **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROWE, D. E. O; PINHO, A. P. M. **Múltiplos vínculos com o trabalho e suas relações com o desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil**. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

SHERMERHORN, J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de**

**Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Ana Lúcia da Rocha. **Liderança e Gestão de Pessoas.** Unisa digital, 2008.

SOBRAL, Filipe. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Clélia Maria D. Carvalho. **O líder e sua influência na motivação da equipe.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Católica de Pernambuco. Recife, 2006.

SOUZA, Edilson Fernandes de; SIMÕES, José Luiz. (org). **Escritos a partir de Norbert Elias.** Vol III. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.

TIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa- ação.** 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VAROLLO, Rogerio. **Gestão de Pessoas: A motivação a serviço da liderança.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZABALA, Miguel, A. **O ensino universitário.** Seu cenário e seus protagonistas. São Paulo: Artmed, 2004.

YIN, Robert. K. – **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNCIDE A- QUESTIONÁRIO

Você está convidado a responder este questionário, através do qual será feita a coleta de dados para a pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso: “O poder nas relações de trabalho: um estudo de caso no Grupo Arruda Paes.” Sob responsabilidade da universitária Rayane da Silva Araújo, e orientação da professora doutora Luciana Cramer, na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

Suas respostas são muito importantes para mim.

### **Questionário aplicado aos funcionários**

1- Sexo

Masculino

Feminino

2- Idade

\_\_\_\_\_anos

3- Nível de escolaridade

Médio Completo

Médio Incompleto

Superior Completo

Superior Cursando

Pós- Graduação/MBA

4- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 anos e 3 anos

Mais de 3 anos

- 5- Qual sua renda média mensal?
- Até 880,00
  - Entre 881,00 e 1320,00
  - Entre 1321,00 e 1760,00
  - Mais de 1760,00
- 6- Como você avalia as relações de trabalho entre funcionários e direção no ambiente organizacional?
- Excelentes
  - Boas
  - Satisfatórias
  - Ruins
  - Péssimas
- 7- Você observa a existência de conflitos entre direção e subordinados no ambiente de trabalho?
- sim
  - não
- 8- O que leva você a corresponder ao poder conferido ao seu superior?
- O reconhecimento da autoridade que lhe é cabida
  - O reconhecimento da competência e habilidades que ele possui
  - O desejo de segui-lo ou imitá-lo
  - A capacidade que ele tem de me recompensar quando eu aceitar os seus pedidos
  - O medo das possíveis punições advindas dele, se eu não o obedecer
- 9- O quão grande é a influência dos incentivos financeiros para você (aumento de salário, participação nos lucros, entre outros)?
- Muita
  - Pouca
  - Nenhuma

10- Seus sentimentos, desejos e necessidades são valorizadas pela direção da empresa onde você trabalha?

- Sim, muito
- Sim, pouco
- Indiferente
- Não

11- Com qual frequência seu diretor aceita com facilidade as sugestões dadas por você?

- Sempre
- As vezes
- Raramente
- Nunca

12- Você considera seu salário justo?

- Sim
- Não

13- Você sente que o seu diretor se preocupa com o quanto você está satisfeito no trabalho?

- Sim
- Não

14- O quanto você está satisfeito com as relações de trabalho existentes entre direção e subordinados?

- Muito
- Satisfatório
- Pouco

15- Você sente medo de perder seu emprego?

- Não

( )Sim

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B- ENTREVISTA

Você está convidado a responder este questionário, através do qual será feita a coleta de dados para a pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso: “O poder nas relações de trabalho: um estudo de caso no Grupo Arruda Paes.” Sob responsabilidade da universitária Rayane da Silva Araújo, e orientação da professora doutora Luciana Cramer, na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

Suas respostas são muito importantes para mim.

### **Entrevista feita com o diretor**

- 1- A teoria clássica da administração, diz que o homem dentro da organização deve funcionar como uma máquina que está ali apenas para desempenhar suas atividades. O que você acha disso? Concorda ou discorda? Por que?
- 2- Como você nota as relações de trabalho entre funcionários e direção no ambiente organizacional?
- 3- Como você nota as relações de trabalho entre funcionários e direção no ambiente organizacional? O que se pode fazer para melhorar?
- 4- Você observa a existência de conflitos entre direção e subordinados no ambiente de trabalho? Justifique sua resposta.
- 5- O que você acredita que leva seus subordinados a obedecê-lo?
- 6- Os sentimentos, desejos e necessidades dos seus subordinados são por você?
- 7- Na sua opinião, quais são os elementos, situações ou fatores que mais influenciam o comportamento dos seus funcionários?

- 8- Com qual frequência você aceita as sugestões dadas pelos seus funcionários? Por que?
- 9- Você considera o salário recebido pelos seus funcionários justo?
- 10- Você se preocupa com a satisfação dos seus funcionários nos aspectos que dizem respeito ao trabalho?
- 11- O quanto você está satisfeito com as relações de trabalho existentes entre você e subordinados?
- 12- Para você, seus funcionários podem ser facilmente substituídos por outros?
- 13- Quais as principais causas de conflitos percebidas por você?
- 14- Quais ferramentas você utiliza para garantir que os funcionários aceitarão o poder conferido à você?