CAPÍTULO 4

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM CAMINHO DA TEORIA À PRÁTICA NA GESTÃO EMPREENDEDORA

Igor Machado

Discente de administração: Unicentro, Brasil

E-mail: igor.mch@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-5663-2858>

Rafaela da Silva Silveira

Discente de administração: Unicentro, Brasil

E-mail: 98rafinhasilveira@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-6996-9348>

Thalia Ribeiro

Discente de administração: Unicentro, Brasil

E-mail: tharibeiro300@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-6862-2072>

Leonardo Darlan Costa De Souza

Discente de administração: Unicentro, Brasil

E-mail: leonardodarlanc@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6076-8180>

Resumo

O estudo explora sobre o desenvolvimento das teorias administrativas aplicadas em empresas, com foco na gestão de pessoas e humanização das práticas de gestão. O objetivo é analisar as principais teorias administrativas aplicadas na prática empresarial, conforme a visão do colaborador. Na fundamentação teórica, ressalta-se a teoria estruturalista, teoria humanista, teoria comportamental e a teoria de contingência. Foram aplicadas 99 entrevistas a colaboradores por meio de levantamento mediante o uso de e-mail eletrônico (*Google Forms*) e grupos de Whatsapp. Predominou a escala ordinal, na qual se utilizou uma escala de 5 pontos, do tipo concordo/discordo, através de perguntas, validada com alpha de Cronbach em 0,861. Como principais achados, tem-se que 78% citam que cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas exatamente no que precisa ser feito; 80% citam que a organização se preocupa com os colaboradores, apoiando com suporte individual; 77% citam que há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores, com o objetivo de criar um ambiente que atenda às suas expectativas e satisfação no trabalho; 77% citam que, quando algo muda em um setor da empresa, o gestor pensa no impacto que isso pode ter em outros setores; 89% citam que o incentivo e o aprendizado contínuo com a participação de todos os colaboradores promovem um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente; 77% citam que seguir regras claras e bem organizadas, em cada nível de comando, garante que tudo funcione da melhor maneira; 77% citam que promover um bom ambiente de trabalho faz com que colaboradores se sintam parte de um grupo e valorizados; 81% citam que ao incentivar a colaboração em equipe no ambiente de trabalho, todos podem expressar suas opiniões; 83% citam que contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização. Como contribuição o estudo demonstra a importância da gestão de pessoas, a relevância do bom relacionamento entre liderança e liderados para um bom desenvolvimento organizacional, ambiente de trabalho considerado saudável, trabalho em equipe e colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos da organização. Além disso, apontou a importância de entender as teorias administrativas de maneira prática e adaptativa, focando na gestão de pessoas e no ambiente organizacional para alcançar melhores resultados.

Palavras-chave: Teorias Administrativas; Colaborador; Empreendedor.

1 Introdução

O estudo é referente às teorias administrativas praticadas em diversas empresas, buscando compreender o dia a dia do empreendedor enquanto gestor de pessoas. Para Bittencourt (2017) e Cortez, Zerbini e Veiga (2019), a humanização das práticas de gestão de pessoas são sinônimos de desenvolvimento humano, organizacional e social, caracterizado como um fazer inclusivo e transformador, que visa a mudança das condições organizacionais em favor do bem-estar coletivo, dentro e fora das instituições laborais.

Para Chiavenato (2004), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, conclui que é perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de autoexpressão com os requisitos de produção de uma organização. As organizações que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas do que as demais.

As práticas humanizadas de gestão de pessoas são vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios, e cada vez mais os consumidores estarão dispostos a incorporar em suas decisões de compra os compromissos éticos que as organizações assumem (Pereira; Trevelin, 2020; Novaes et al., 2020).

Como problema de pesquisa tem-se: quais teorias da administração são aplicadas e utilizadas a partir da visão do colaborador?

O estudo tem como objetivo analisar as principais teorias administrativas aplicadas na prática empresarial, conforme a visão do colaborador.

A pesquisa justifica-se ao buscar compreender como as teorias administrativas são aplicadas e praticadas nas empresas, com ênfase na gestão de pessoas e na interação psicológica, aspectos que configuram, basicamente, um processo de reciprocidade. A organização espera que o indivíduo colabore com a produção, e o indivíduo espera que a organização se comporte justamente, por meio de remuneração adequada e um confortante clima organizacional (Chiavenato, 2002; Silva, 2024).

O relatório de pesquisa está organizado da seguinte forma: a seção seguinte revisará a literatura existente sobre os principais conceitos e princípios ligados ao cooperativismo; em seguida, a metodologia utilizada na pesquisa será detalhada; os resultados serão apresentados e discutidos na sequência; por fim, as conclusões finais, contribuições e limitação do estudo e possíveis direções para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

Este estudo aborda a aplicação de diversas teorias administrativas nas organizações, com foco especial na gestão de pessoas e no aumento da produtividade. A análise abrange a Teoria Clássica da Administração, a Teoria Estruturalista, Teoria Humanista, Teoria Comportamental e Teoria de Contingências, todas essenciais para compreender as práticas de gestão modernas. A combinação dessas teorias oferece uma base robusta para a análise e melhoria das práticas de gestão nas empresas, destacando a importância da adaptação e da evolução constante para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos.

O empreendedorismo é o processo de criar, desenvolver e gerenciar um negócio, assumindo riscos financeiros e pessoais em busca de oportunidades de negócios. É a capacidade de identificar uma necessidade no mercado e criar uma solução para atender a essa demanda. Um empreendedor é uma pessoa que está disposta a assumir riscos e a usar a sua criatividade para criar algo, ou melhorar algo existente, com o objetivo de gerar lucro.

O empreendedorismo também envolve a habilidade de liderança, a capacidade de tomar decisões estratégicas e a disposição para enfrentar desafios e superar obstáculos (Sebrae-SC, 2021).

2.1 Teoria Clássica da Administração

O trabalho desenvolvido por Fayol (1989), originalmente publicado em 1916, tem a intenção de ser aplicável a qualquer tipo de organização: industrial, militar, de administração pública, familiar e religiosa. Ele foi desenvolvido a partir de um método experimental próprio do autor. A teoria proposta se caracterizava por: (a) considerar a organização, especialmente no que tange a administração, um corpo social; (b) definir detalhadamente o papel do “chefe”; (c) defender a necessidade do ensino da administração; (d) dar relevância à previsão, (e) combater a burocratização; e (f) buscar o pragmatismo. O autor dividiu as funções das organizações conforme o Tabela 1.

Tabela 1 - Funções de uma organização de acordo com Fayol

Função	Descrição ou Elementos
Técnica	Produção, fabricação e transformação
Comercial	Compras, vendas e permutas
Financeira	Procura e gerência de capitais
Segurança	Proteção de bens e pessoas
Contabilidade	Inventários, balanços, preços de custo e estatísticas
Administração	Previsão, organização, direção, coordenação e controle

Fonte: Adaptado de Fayol (1989).

Fayol (1989) também apresentava cinco elementos que são comuns, ou transversais, às funções mostradas: (a) previsão, perscrutar o futuro e traçar programa de ação; (b) organização, organizar o duplo organismo, material e social, da empresa; (c) comando, dirigir o pessoal; (d) coordenação, ligar e harmonizar todos os atos; e (e) controle, velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e ordens. Ao detalhar o elemento “comando”, o autor citado mesclou comportamentos e habilidades (behaviors e skills) ao falar das qualidades do chefe. Todavia, a crítica aqui é outra, ainda na discussão do elemento “comando”, o autor propõe ao chefe incentivar o pessoal à iniciativa e ao devotamento. “Devotamento”, no sentido atual da palavra, parece irreal frente aos potenciais conflitos entre dirigentes e empregados. Em diversos momentos da obra, Fayol (1989) referiu-se às qualidades morais que os chefes devem possuir, da necessidade de convênios (acordos) tão equitativos quanto possíveis e da necessidade de zelar por estes acordos. O ato de “zelar” implicava num duplo papel, defender o interesse da empresa perante os seus agentes e defender o interesse dos agentes perante o patrão.

A teoria Administrativa tem como objetivo explicar o desenvolvimento da Teoria Administrativa e analisar seus elementos, forças e fraquezas. A administração, como um campo distinto de estudos é relativamente recente. Sem dúvida, muitas ideias foram praticadas antes, mas quase todas as teorias escritas nesta área foram desenvolvidas a partir de 1900, e Henri Fayol foi considerado o pai da administração moderna.

E em 1908, preparou outro folheto para o jubileu da Sociedade Indústria Mineral, no qual teve maiores avanços, e seus pensamentos administrativos tornaram-se aparentes. Fayol definiu teoria como "uma coleção de princípios, regras, métodos e procedimentos testados e verificados por experiência geral". De sua longa experiência, ele notou que um grupo de administradores teorizava, mas, na prática, existiam muitas contradições e pouca reflexão sistemática. Isso dificultava o ensino e a prática da administração.

Fayol define administração como ação, como a realização das atividades administrativas, que são as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções constituem o processo administrativo e são explicadas mais detalhadamente a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2 – As funções da administração de Fayol

Previsão	Tentativa de avaliar o futuro por meio de um plano e fazer previsões para realizar esse plano (essa função deu origem à função de planejamento). A previsão comporta três aspectos: Projeção (o futuro é uma continuação do passado); predição (o futuro não é continuação do passado, por fatores fora do controle da empresa); e planejamento (o futuro não é continuação do passado, por fatores sob o controle da empresa).
Organização	Mobilização dos recursos humanos e materiais para transformar o plano em ação.
Comando	Estabelecimento de orientações para os empregados e obtenção das coisas.
Coordenação	Obtenção da unificação e harmonia de todas as atividades e esforços.
Controle	Verificação de que as coisas aconteçam em conformidade com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Fonte: Fayol, 1989.

2.2 Teoria Estruturalista

O nome de maior projeção do estruturalismo deve sua proeminência ao fato de ter se ocupado em analisar os fundamentos das escolas correntes até então conhecidas (Clássica, Científica, da Burocracia e das Relações Humanas) e, julgando-os insatisfatórios, formulou uma síntese do que considerava válido, ao que denominou estruturalismo (Etzioni, 1967).

O estruturalismo marcou sua presença no campo da administração por implicar o estudo das organizações em um sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto interna como externamente, e submetendo-os a uma análise comparativa e global. O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes. Esse estruturalismo foi, talvez, a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente em que estão inseridas (Etzioni, 1967). Ademais, criticou duas proposições fundamentais do comportamentalismo e da dinâmica de grupo, que são:

- A participação nas decisões não passava de um meio de obter conformidade e consentimento, por intermédio da delegação de autoridade, conferida para resolver questões sem qualquer importância, no enfoque behaviorista;
- Os pequenos grupos informais foram estudados sem levar em conta sua relativa importância e suas relações com os aspectos formais da situação ergológica; de qualquer modo, pesquisas posteriores mostraram que a significação desses grupos é bem menor do que aquela que lhes foi atribuída pela dinâmica de grupo.

Os tipos de poder nas organizações podem ser agrupados em três tipos, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Tipos de poder nas organizações

Coercitivo	Baseada em sanções físicas, como ameaças, imposição de dor, geração de frustração, deformidades ou morte, controle da satisfação das necessidades fisiológicas.
Remunerativo	Baseado no controle dos recursos econômicos, como salários, contribuições, comissões, benefícios, serviços e mercadorias.
Normativo	Baseado na manipulação de recompensas simbólicas, como alocação de liderança, de prestígio, de estima. O poder normativo é também denominado poder moral e social.

Fonte: Etzioni, 1967.

Já o estruturalismo, isto é, a administração estruturalista, segundo Etzioni (1967), pode ser caracterizado pelos seguintes elementos:

- A organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente construído;
- Os conflitos são considerados inevitáveis e até, muitas vezes, desejáveis, no que se refere às relações empresa-empregado;
- Os incentivos mistos são recomendados para a motivação dos funcionários, em lugar de somente recompensas materiais (dinheiro) como fonte única de estimulação;
- O sentido de 'homem organizacional' em contraposição ao 'homem administrativo', do comportamentalismo, ao 'homem social', da dinâmica de grupo, e ao 'homem econômico', da administração científica, de Taylor;
- São visados 'resultados máximos', à semelhança da Escola Clássica e em oposição ao comportamentalismo, que visa resultados satisfatórios.

2.3 Teoria Humanista

A Teoria das Relações Humanas, ou Teoria Humanista, teve seu desenvolvimento impulsionado por um estudo conduzido por Elton Mayo e sua equipe, em uma fábrica localizada em Hawthorne, Illinois. Esse estudo, denominado Experiência de Hawthorne, mudou o foco de atenção, antes centrado nas tarefas e na estrutura organizacional, para concentrar-se nas necessidades e no bem-estar das pessoas (Bittencourt, 2017; Ferreira; Fernandez, 2022).

Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, foi um dos pioneiros da Escola das Relações Humanas, ele acreditava que o ser humano não trabalhava apenas em busca de remuneração, diferentemente do que propunham os teóricos da Escola Clássica. Mayo é reconhecido como o fundador do Movimento das Relações Humanas, o qual se opôs aos princípios científicos de trabalho formulados por Taylor. A partir das conclusões preliminares obtidas com a Experiência de Hawthorne, novas variáveis foram incorporadas ao já diversificado vocabulário da administração (Langhi; Cordeiro, 2021):

- A integração social e comportamento social dos empregados;
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais;
- O estudo de grupos informais e da chamada organização formal;
- O despertar para as relações humanas dentro das organizações;
- A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas;
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

A Experiência de Hawthorne possibilitou a definição dos princípios essenciais da Escola das Relações Humanas, que se consolidaria em breve, e entre suas principais conclusões de acordo com Chiavenato (2004) estão:

- Produção como resultado da integração social: O nível de competência do trabalhador é determinado por sua capacidade de interação social, e não apenas por habilidades físicas. Quanto maior a integração dentro do grupo, maior a capacidade de produção coletiva.
- Comportamento social dos trabalhadores: O comportamento dos indivíduos é fortemente influenciado pelo grupo; eles respondem e agem como parte de um grupo, em vez de como indivíduos isolados.
- Necessidade de reconhecimento, segurança e pertencimento: As pessoas sentem uma forte necessidade de serem reconhecidas, de se sentirem seguras e de pertencerem ao grupo, sendo mais motivadas por essas condições do que por incentivos financeiros.
- Relevância dos grupos informais: Foi comprovada a necessidade de enxergar o trabalho como uma atividade coletiva e cooperativa. Os grupos informais desenvolvem suas próprias normas, valores e atitudes, os quais exercem uma influência significativa no ambiente de trabalho.
- A importância do conteúdo do cargo: O conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. A especialização defendida pela Teoria Clássica não necessariamente cria a organização mais eficiente, pois, muitas vezes, trabalhos simples e repetitivos afetam negativamente as atitudes do trabalhador, reduzindo sua eficiência;
- Ênfase nos aspectos emocionais: Os elementos emocionais não-planejados e irracionais passam a merecer atenção.

2.4 Teoria Comportamental

A gênese da Teoria das Relações Humanas foi a Experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo. Originalmente, a experiência buscava entender a relação entre a intensidade de iluminação no ambiente de trabalho (uma fábrica da Western Electric) e a produtividade (Homans, 1979). Pode-se interpretar que era uma experiência de viés Taylorista, pois pesquisava questões relativas à fadiga, planejamento e instalações. Como experiência Taylorista, ela falhou, mas suas conclusões trouxeram à luz questões como motivação dos trabalhadores e organizações informais que existem dentro das organizações formais. Uma crítica à Teoria das Relações Humanas é o fato dela estar baseada em estudos de poucas variáveis (iluminação do ambiente de trabalho, como citado no Experimento de Hawthorne, por exemplo) o que traria dificuldades de estabelecer relações com outras variáveis de maior significado (Motta, 1970). Acredita-se que, como teoria precursora de uma nova abordagem, não surpreende que ela seja acusada de simplista ou algo de gênero, pois eram os primeiros passos num terreno desconhecido.

Em 1938, é publicado o livro “As Funções do Executivo”, de Chester Barnard. Esta obra estabelece uma ponte entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental. Para este autor, as organizações são sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos, não são produtos de engenharia mecânica (Cruz Junior, 2004). Neste contexto, umas das funções do executivo é criar e manter um sistema de esforços cooperativos.

Barnard deu uma estrutura formal à cooperação, mas não fez o mesmo com o conflito. Ao propor uma posição de equilíbrio, existia a preocupação em impedir os conflitos, a fim de evitar extremos e integrar as diferenças (Cruz Junior, 2004). Até este momento, as teorias estavam focadas no ambiente interno das organizações, sem olhar ou, no máximo, olhando timidamente para o ambiente externo no qual a organização está inserida. Independente disso, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, em relação às anteriores, evoluiu ao trazer os aspectos humanos às teorias da Administração (motivação, organizações informações e cooperação, entre outros). Em outras palavras, elas são uma evolução ao Taylorismo, Fayolismo e Teoria Burocrática, as quais tinham uma visão mais simples dos trabalhadores, algumas vezes quase reduzindo-os à qualidade de recursos somente.

2.5 Teoria da Contingência

Na Teoria Contingencial nada é absoluto ou, em outras palavras, tudo é

relativo. Nesta teoria, a ênfase foi deslocada da organização para fora, ou seja, para o ambiente. O ambiente abrange uma série de condições, tais como: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e mercadológicas. O ambiente também afeta a estrutura das organizações, pois a empresa tem que se ajustar às necessidades dele. Estes fatores internos e externos se constituem nos fatores contingenciais (Donaldson, 1999).

Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores e à teoria da contingência (estrutural). Essa teoria começou como uma síntese entre as ideias opostas da administração clássica e da escola de relações humanas, e pode vir a se tornar a síntese de teoria organizacional mais ampla (Moura; Costa, 2023).

Chandler (1962) também propôs que a estrutura das organizações é determinada pelas estratégias mercadológicas. Pode-se interpretar que estas estratégias mercadológicas fazem uma mediação entre os fatores contingenciais (Donaldson, 1999) já mencionados. Outro aspecto destacado por Chandler (1962) foi que o estabelecimento da estrutura adequada à estratégia não é algo imediato, demanda tempo, reflexão e energia.

Assim, a Teoria Contingencial deslocou a ênfase da organização ainda mais para fora, ou seja, para o ambiente, dando continuidade ao caminho iniciado pela Teoria Estruturalista e TGS.

3 Metodologia da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Fonseca (2002), denomina-se a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites, com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o assunto.

Em relação à natureza das variáveis, o estudo foi uma pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável; ou seja, opiniões e informações podem ser traduzidas em números, a fim de classificá-las e analisá-las (Kauark; Manhães, Medeiros, 2010, Prodanov; Freitas, 2013).

O estudo foi descritivo quanto ao seu objetivo. Segundo Vergara (2016), esse tipo de estudo tem por objetivo descrever características ou fenômenos em uma população específica, sem manipulação de variáveis. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987, Gil, 2017).

A população e unidade de observação foram colaboradores das empresas, tendo sido aplicadas 99 entrevistas no mês de setembro de 2024, por meio de levantamento mediante o uso de e-mail eletrônico (*Google Forms*) e grupos de Whatsapp.

Predominou a escala ordinal, em que se utilizou uma escala de 5 pontos, do tipo concordo/discordo, através de perguntas, validada com alpha de Cronbach em 0,861.

A técnica de amostragem foi não probabilística por conveniência, na qual, segundo Mattar (2008), as amostragens são selecionadas com base em critérios subjetivos dos investigadores, alicerçados na sua experiência e no propósito da pesquisa. Para comodidade dos pesquisadores, embora esta forma seja mais barata e simples, é uma boa ideia para testar um determinado tema.

A procedência dos dados coletados foi de fontes primárias, com informações coletadas para o propósito da questão, com a finalidade de atender o problema de pesquisa; o recorte foi de forma transversal, tratando-se de uma análise de dados realizada em um único momento no tempo (Lakatos; Marconi, 2021, Goldenberg, 1997).

À vista disso, os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, tendo sido coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento, e estando ainda em posse dos pesquisadores. As fontes básicas de dados primários são realizadas através de pesquisa com pessoas que tenham informações sobre os pesquisados e situações similares (Mattar, 2008; Malhotra, 2012).

Em relação à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas, com base em frequências absolutas e relativas, segmentadas por gênero, escolaridade e faixa etária, elaboradas no Excel e, posteriormente, no software Jamovi, para aplicação dos testes não paramétricos: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Siegel; Castellan, 2017).

O teste de Mann-Whitney é aplicado para 2 grupos, não pareados ou independentes; e o teste de Kruskal-Wallis, para mais de 2 grupos, não pareados ou independentes. Se o valor-p for menor ou igual ao nível de significância (0,05), rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que a diferença entre as medianas da população é estatisticamente significativa.

Como teste de hipótese:

Hipótese nula: não há diferença estaticamente significativa entre as variáveis pesquisadas considerando os grupos envolvidos quanto ao perfil por gênero, faixa

etária e escolaridade.

Em síntese, a Tabela 4 expressa o formato da metodologia da pesquisa adotada para esse estudo.

Tabela 4 - Síntese da metodologia de pesquisa

Parâmetros Metodológicos	Classificação Metodológica
1. Natureza das variáveis	Estudo quantitativo
2. Objetivo	Descritivo conclusivo
3. Unidade de observação	Colaboradores das empresas
4. Escala e variáveis	Escala de 5 pontos, concordo/discordo com 10 variáveis e 3 perfis (gênero, faixa etária e escolaridade), validada com alpha de Cronbach em 0,861
5. Amostragem	Não probabilística por conveniência com 99 entrevistas
6. Forma de coleta e abordagem	Levamento por meio do Google Forms e grupos de Whatsapp
7. Procedência dos dados	Dados primários
8. Recorte	Transversal
9. Análise	Estatística descritiva com análises univariadas e bivariadas, com uso do teste não paramétricos: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis

Fonte: elaborado pelos autores

4 Resultados e discussão

O perfil dos respondentes resultou que 70% são do gênero masculino, e 30% feminino. Quanto à faixa etária, por distribuição, 33% têm até 26 anos; 34% de 27 a 32 anos; e 32% acima de 33 anos, com idade média de 34 anos. Pela sondagem, 58% dos respondentes declararam que trabalham no comércio, 23% na indústria, e 19% em prestação de serviços; 65% têm curso superior, contra 35% que declaram ter até o ensino médio.

A análise é composta a partir dos Quadros 1 a 9, segmentada por gênero, escolaridade e faixa etária.

Ressalta-se que, em ambos os testes estatísticos não paramétricos, Teste Mann Whitney Kruskal-Wallis, para amostras independentes, utiliza-se um nível de significância de 5%.

O Quadro 1 tem como finalidade apresentar os dados referentes à variável um, que é *“Cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas exatamente no que precisa ser feito”*. A análise dos dados do Quadro 1 mostra um equilíbrio entre as respostas concordam totalmente ou concordam, ambas com 39%, isto mostra que mais da maioria dos colaboradores entrevistados notam que suas funções e tarefas estão bem definidas. Enquanto há colaboradores que discordam (6%) e acreditam que não há divisão claras e bem definidas onde trabalham, ou que são indiferentes (11%).

A eficiência de uma organização está ligada à definição clara das funções e tarefas de seus colaboradores. A organização é mais produtiva e satisfatória quando cada membro compreende exatamente suas responsabilidades, sendo a divisão de tarefas e a clareza nos papéis fatores essenciais para alcançar esse desempenho elevado (Sgarbossa, 2023).

Quadro 1 - Cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas exatamente no que precisa ser feito

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	43%	38%	42%	34%	21%	47%	50%	39%
Concordo	40%	39%	34%	49%	55%	26%	38%	39%
Indiferente	10%	12%	14%	6%	18%	12%	3%	11%
Discordo	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Discordo totalmente	0%	6%	3%	6%	0%	9%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,442		0,751		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,116			

Fonte: pesquisa (2024)

O Quadro 2 reflete a *percepção dos colaboradores sobre o suporte individual que a organização oferece, e como isso impacta sua satisfação e desempenho profissional*. Os resultados mostram que, do total dos entrevistados, 35% concordam totalmente, e 45% concordam que a organização onde trabalham se mostra preocupada com os colaboradores e oferecem o suporte necessário para os indivíduos. Segundo Fernandes (1996), o cuidado com os valores humanísticos e ambientais sempre são deixados de lado pela sociedade em favor da inovação tecnológica, crescimentos econômicos e produtividade.

A construção da qualidade de vida no trabalho (QVT) ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (Vasconcelos, 2001, Quiala, 2022).

Enquanto 9% dos colaboradores encontram-se indiferente, e 6% discordam da afirmativa, percebe-se que não há uma preocupação com a saúde dos colaboradores, deixando a desejar quando o assunto é apoio ao colaborador. Para Maslow (1962), após a satisfação das necessidades básicas, os indivíduos se orientariam pelas necessidades de crescimento. A satisfação de necessidades psicológicas de ordem superior levaria os indivíduos a descobrirem a verdadeira natureza interior deles, propiciando assim o funcionamento autêntico; conforme elabora Steiner (1995), ambientes que estimulam a inovação tendem a favorecer a

expressão individual autêntica e menos convencional.

Quadro 2 - A organização se preocupa com os colaboradores apoiando-os com suporte individual, e isso melhora a satisfação e o desempenho deles

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	39%	34%	37%	27%	38%	41%	35%
Concordo	53%	42%	41%	54%	61%	29%	47%	45%
Indiferente	7%	10%	14%	0%	3%	18%	6%	9%
Discordo	10%	4%	5%	9%	6%	9%	3%	6%
Discordo totalmente	3%	4%	6%	0%	3%	6%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,339		0,283		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,531			

Fonte: pesquisa (2024)

O Quadro 3 apresenta *as percepções dos colaboradores em relação à importância que há em realizar avaliações constantes sobre suas necessidades e motivações, possibilitando um ambiente mais agradável e colaborativo, atendendo às suas expectativas*. Apresentando um total de 38% de pessoas que concordam totalmente, e 39% concordam com a afirmativa.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, como veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Chiavenato (2004) diz que a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

No entanto, há uma parcela (14%) que permanece indiferente ou não tem uma opinião clara sobre o assunto, outra parcela (6%) discorda totalmente com a afirmativa, indicando uma falta de comunicação ou transparência sobre as avaliações feitas, ou até mesmo indicando a falta da realização de avaliações nessas empresas.

Quadro 3 - Há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores com o objetivo de criar um ambiente que atenda às suas expectativas e satisfação no trabalho

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	43%	41%	34%	24%	38%	53%	38%
Concordo	50%	35%	39%	40%	55%	29%	34%	39%
Indiferente	13%	14%	13%	17%	12%	21%	9%	14%
Discordo	0%	3%	2%	3%	3%	3%	0%	2%
Discordo totalmente	10%	4%	6%	6%	6%	9%	3%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,214		0,492		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,078			

Fonte: pesquisa (2024)

O Quadro 4 analisa a *percepção dos colaboradores sobre a capacidade dos gestores em trabalhar a mudança dentro das organizações, e a capacidade com que eles têm em lidar com o impacto*. Diante disso, o quadro 4 mostra que 42% dos entrevistados concordam totalmente, e outros 35% concordam com a afirmativa, levando a compreensão de que acreditam que sim, os seus gestores e líderes sabem que a mudança em um setor afetará os demais. Com isso, reflete uma percepção positiva sobre a gestão da empresa, indicando que as mudanças são bem planejadas e os impactos interdepartamentais são considerados.

Para Luppi (1995), a necessidade de racionalidade, salienta a dificuldade associada em identificar corretamente o padrão a ser trabalhado para que possa promover a mudança desejada, poupando tempo e dinheiro. De acordo com Smith (1997) a mudança de comportamento e habilidades em um órgão precisa ser gerenciada diretamente, ou seja, cabe ao gerente ou líder criar um contexto que promova o estímulo ao desempenho e à mudança, oferecer direção, oportunidade e energia, e evitar lacunas que possam ser preenchidas com fracassos, frustrações e comodismo.

No entanto, uma pequena parte dos colaboradores (8%) está indiferente ou discorda com a questão, o que pode sinalizar a necessidade de melhorar a comunicação ou os processos de gestão de mudanças. O sucesso está em envolver os funcionários em todo o processo e procurar desenvolver habilidades específicas, com técnicas de análise e resolução de problemas, bem como trabalhar em equipe, mudar de comportamento e atitudes e, por fim, gerenciar a cultura organizacional (Reis; Azevedo, 2015; Mattos, 2002).

Quadro 4 - Quando algo muda em um setor da empresa, o gestor pensa no impacto que isso pode ter em outros setores

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	43%	42%	39%	49%	24%	50%	53%	42%
Concordo	40%	33%	39%	29%	55%	24%	28%	35%
Indiferente	10%	7%	8%	9%	6%	6%	13%	8%
Discordo	7%	9%	8%	9%	12%	12%	0%	8%
Discordo totalmente	0%	9%	6%	6%	3%	9%	6%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,534		0,542		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,181			

Fonte: pesquisa (2024)

O Quadro 5 investiga a percepção dos colaboradores sobre como *o incentivo ao aprendizado contínuo, aliado à participação de todos, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente*; nota-se que 52% concordam totalmente, e 37% concordam com a questão.

Evidencia-se que a empresa que incentiva seus colaboradores pela busca de aprendizado, ou que proporciona isso a eles, é vista de forma positiva aos olhos dos colaboradores. Os resultados obtidos mostram uma percepção positiva em relação às iniciativas de aprendizagem e à colaboração no ambiente de trabalho.

Com auxílio e incentivo da organização, o indivíduo pode buscar o aprendizado contínuo, para abraçar novas atribuições e responsabilidades. Competência é o termo que o qualifica a executar atividades com excelência, conhecimento, habilidade e atitudes satisfatórias ao seu desempenho.

A disseminação de competências se dá no âmbito da organização, que viabiliza o compartilhamento do conhecimento através da gestão e prepara os indivíduos para novos desafios, ampliando os aspectos intelectuais, emocionais e morais de sua competência, num processo que continuamente permita que o conhecimento na organização seja não só acessível e compartilhável, mas também utilizável (Esteves; Meiriño, 2015).

Embora uma pequena parte dos colaboradores (4%) esteja indiferente, e apenas 5% discorde totalmente, esses números são baixos e não comprometem a percepção geral.

Quadro 5 - O incentivo e o aprendizado contínuo com a participação de todos os colaboradores promovem um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	60%	48%	52%	51%	45%	50%	59%	52%
Concordo	37%	38%	36%	40%	45%	38%	28%	37%
Indiferente	0%	6%	6%	0%	3%	3%	6%	4%
Discordo	3%	1%	2%	3%	0%	3%	3%	2%
Discordo totalmente	0%	7%	5%	6%	6%	6%	3%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,155		0,909		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,670			

Fonte: pesquisa (2024)

O Quadro 6 avalia a percepção dos colaboradores sobre *a importância de seguir regras claras e bem-organizadas em cada nível de comando, a fim de garantir o bom funcionamento da organização*. A grande maioria dos colaboradores entrevistados concordam totalmente (43%) ou concordam (34%) com a questão. O que mostra que seguir regras claras e bem-organizadas em todos os níveis de comando é fundamental para garantir o bom funcionamento da organização; esse resultado sugere que os colaboradores valorizam uma estrutura organizacional bem definida e regras claras, o que pode ser um fator importante para a eficiência operacional.

Contudo, embora a percepção seja predominantemente positiva, 13% dos colaboradores estão indiferentes, e 9% discordam, o que indica que pode haver áreas em que as regras não são suficientemente claras ou que não estão sendo seguidas corretamente, ou que essa organização se enquadra no que se chama de empresa familiar.

Para Navarro (2018), uma empresa sem planejamento está próxima ao fracasso. O planejamento é a base de qualquer organização, ainda mais nas empresas familiares; ele auxilia no estabelecimento de regras, fluxos, cargos, finanças, relacionamento interpessoal e critérios de sucessão, além de outros quesitos que, se não forem bem definidos, podem gerar conflitos e sérios prejuízos.

Quadro 6 - Seguir regras claras e bem-organizadas, em cada nível de comando, garante que tudo funcione da melhor maneira

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	37%	46%	42%	46%	30%	50%	50%	43%
Concordo	40%	32%	34%	34%	45%	26%	31%	34%
Indiferente	17%	12%	16%	9%	15%	12%	13%	13%
Discordo	7%	9%	6%	11%	6%	12%	6%	8%
Discordo totalmente	0%	1%	2%	0%	3%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,533		0,745		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,327			

Fonte: pesquisa (2024)

O quadro 7 buscou analisar a percepção dos colaboradores em como um *bom ambiente de trabalho faz com que os colaboradores se sintam parte de um grupo e valorizados*. Obteve-se que 39% concordam totalmente, e 38% concordam com a questão, evidenciando a importância do ambiente de trabalho; cada vez mais, os colaboradores buscam por empresas que os valorizem e proporcionem um ambiente saudável.

Chiavenato (1997) afirma que a busca em se destacar no mercado despertou em muitas organizações a importância da valorização do capital humano, visto que ele é o elemento básico do sucesso organizacional. Sendo assim, ao invés de as organizações investirem diretamente nos seus produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, pois são elas que entendem e sabem como criar, desenvolver, produzir e melhorar os benefícios que são produzidos pela empresa.

Uma pequena parcela de entrevistados (13%) é indiferente com a questão, o que mostra a falta de autovalorização dos colaboradores e a falta de investimento em seu capital humano por parte das empresas.

Quadro 7 - Promover um bom ambiente de trabalho faz com que colaboradores se sintam valorizados parte de um grupo.

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	47%	36%	36%	46%	27%	41%	50%	39%
Concordo	47%	35%	41%	34%	52%	29%	34%	38%
Indiferente	7%	16%	17%	6%	9%	21%	9%	13%
Discordo	0%	7%	3%	9%	6%	3%	6%	5%
Discordo totalmente	0%	6%	3%	6%	6%	6%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,059		0,505		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,247			

Fonte: pesquisa (2024)

O quadro 8 tem como finalidade apresentar a percepção dos colabores em relação a forma que o *incentivo à colaboração em equipe no ambiente de trabalho, em que todos podem expressar suas opiniões, traz união ao grupo*.

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados concorda totalmente (42%) ou concorda (39%) com a questão; isso demonstra a importância do trabalho em equipe, bem como a satisfação dos colaboradores em expressar suas ideias e opiniões, o que ajuda a proporcionar um bom funcionamento da organização e um ambiente de trabalho mais produtivo.

O autor McAllister (1995) ressalta o papel fundamental da confiança nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. A confiança mútua entre os colaboradores é um elemento essencial para promover a cooperação, a comunicação eficaz e o trabalho em equipe. Quando as relações são positivas e baseadas em confiança, todos os colaboradores se sentem mais alegres e motivados para a realização do seu trabalho, alinhados com os objetivos da empresa.

Enquanto uma parcela se diz indiferente (9%), e outra parcela (6%) discorda com a questão, indicando que pode haver uma falta de incentivo entre os colaboradores para com o trabalho em equipe.

Quadro 8 - Ao incentivar a colaboração em equipe no ambiente de trabalho, todos podem expressar suas opiniões, gerando a união do grupo

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	37%	45%	44%	40%	36%	56%	34%	42%
Concordo	50%	35%	36%	46%	48%	24%	47%	39%
Indiferente	7%	10%	11%	6%	9%	6%	13%	9%
Discordo	3%	7%	6%	6%	3%	12%	3%	6%
Discordo totalmente	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,809		1.000		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,470			

Fonte: pesquisa (2024)

A finalidade do Quadro 9 é revelar a percepção dos entrevistados em relação a como *contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização*”. A qualidade de vida no trabalho e os modelos de liderança participativa acabam por se combinar tão perfeitamente que se tornam um moto-contínuo, em que um viabiliza e impulsiona o outro, mantendo a coesão da equipe. O modelo de liderança promove o envolvimento das pessoas com a tarefa e participação no processo decisório; e isso

acaba por se refletir na QVT, aumentando os índices de satisfação e motivação do empregado (Limongi, 2006; Santos; Nunes, Tolfo, 2021).

Em concordância a isso, os resultados apresentados no quadro 9 mostram que houve uma taxa de 40% e 43% de concordo totalmente e concordo, respectivamente, com a questão, evidenciando a importância de se ter um gestor capacitado para lidar com todos os desafios que poderão surgir no decorrer do seu dia. Saber lidar com os desafios, da melhor forma possível, proporciona confiança entre a liderança e o liderado.

Gil (2006) ressalta que o gestor de pessoas precisa estar ciente de que seu cargo é de extrema importância dentro de uma organização, uma vez que está ligado com o desenvolvimento de processos para suprir as demandas, aplicar, e monitorar as pessoas. Esse profissional possui uma visão dos funcionários, considerando-os como parte essencial de todo processo, sendo as pessoas que impulsionam as organizações.

Obteve-se uma taxa de 11% de pessoas que se disseram indiferentes com a forma como o gestor trabalha, se sabe ou não lidar com situações adversas no dia a dia da organização.

Quadro 9 - Contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	46%	36%	49%	21%	38%	63%	40%
Concordo	53%	39%	45%	40%	61%	41%	28%	43%
Indiferente	17%	9%	14%	6%	15%	12%	6%	11%
Discordo	0%	1%	2%	0%	0%	3%	0%	1%
Discordo totalmente	3%	4%	3%	6%	3%	6%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,102		0,204		xxxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxxx		xxxxx		0,010			

Fonte: pesquisa (2024)

Em síntese, a Tabela 5 demonstra o resumo dos testes não paramétricos: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, e aponta qual variável tem significância estatística para amostras independentes.

Tabela 5 – Resumo dos testes estatísticos não paramétricos: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis

	Teste Mann Whitney		Teste Kruskal-Wallis
	P-valor Gênero	P-valor Escolaridade	P-valor Faixa etária
Quadro 1 (Var 1)	0,442	0,116	0,751
Quadro 2 (Var 2)	0,102	0,204	0,010*
Quadro 3 (Var 3)	0,214	0,492	0,078
Quadro 4 (Var 4)	0,534	0,542	0,181
Quadro 5 (Var 5)	0,155	0,909	0,670
Quadro 6 (Var 6)	0,533	0,745	0,327
Quadro 7 (Var 7)	0,059	0,505	0,247
Quadro 8 (Var 8)	0,809	1,000	0,470
Quadro 9 (Var 9)	0,102	0,204	0,010*

Fonte: autores (2024) – p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

5 Conclusão

Entende-se que o objetivo do estudo, que foi analisar as principais teorias administrativas aplicadas na prática empresarial, conforme a visão do colaborador, foi atingido mediante abordagem teórica e pela pesquisa aplicada com o grupo alvo.

As teorias da administração fornecem uma base sólida para a prática na gestão empreendedora. Desde os primeiros conceitos de administração científica até as abordagens contemporâneas, como a gestão estratégica e a liderança transformacional, essas teorias servem como guias para enfrentar os desafios de um ambiente empresarial em constante mudança. A aplicação prática dessas teorias permite que os empreendedores adaptem estratégias, inovem processos e tomem decisões mais informadas, potencializando o sucesso dos seus negócios. A combinação da teoria com a prática ajuda a criar organizações mais eficientes e competitivas, capazes de se destacarem em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico.

Considerando os principais achados, somando as respostas concordo totalmente e concordo, tem-se que:

- 78% citam que cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas exatamente no que precisa ser feito. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 1);
- 80% citam que organização se preocupa com os colaboradores, apoiando com suporte individual, e isso melhora a satisfação e o desempenho deles. Os testes

- estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero e escolaridade. E o teste estatístico apresentou diferença significativa na faixa etária (Quadro 2);
- 77% citam que há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores, com o objetivo de criar um ambiente que atenda às suas expectativas e satisfação no trabalho. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 3);
- 77% citam que, quando algo muda em um setor da empresa, o gestor pensa no impacto que isso pode ter em outros setores. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 4);
- 89% citam que o incentivo e o aprendizado contínuo com a participação de todos os colaboradores promovem um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 5);
- 77% citam que seguir regras claras e bem organizadas, em cada nível de comando, garante que tudo funcione da melhor maneira. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 6);
- 77% citam que promover um bom ambiente de trabalho faz com que colaboradores se sintam valorizados e parte de um grupo. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 7);
- 81% citam que ao incentivar a colaboração em equipe no ambiente de trabalho, todos podem expressar suas opiniões, gerando união no grupo. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 8);
- 83% citam que contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero e escolaridade. E o teste estatístico apresentou diferença significativa na faixa etária (Quadro 9).

O estudo ressalta como principais achados a importância da Gestão de Pessoas, tendo em vista que a humanização das práticas de gestão é crucial para o desenvolvimento organizacional e social, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A relevância de um bom relacionamento entre liderança e

liderados, além de evidenciar como alinhar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da empresa ajudam a torná-las mais produtivas.

Destaca-se também que a integração entre as expectativas dos colaboradores e as metas organizacionais é um fator importante para a eficiência operacional. Os colaboradores valorizam um bom ambiente de trabalho, que promove a segurança, o reconhecimento e o pertencimento, refletindo diretamente na sua motivação e produtividade. A pesquisa revelou também que a falta de clareza nas regras e a comunicação deficiente podem impactar negativamente a percepção dos colaboradores sobre a gestão e a eficácia organizacional.

Os achados ressaltam a importância de aplicar teorias administrativas de maneira prática e adaptativa, focando na gestão de pessoas e no ambiente organizacional para alcançar melhores resultados.

É possível concluir que a amostra abrange um público predominantemente masculino e com uma distribuição etária equilibrada, sendo que a maioria dos participantes está na faixa dos 27 a 32 anos. Em termos de atuação profissional, a maioria dos respondentes trabalha no setor de comércio, seguido pela indústria e prestação de serviços. A análise de escolaridade revela que 65% dos respondentes têm curso superior, o que indica um nível educacional relativamente alto, potencialmente refletindo em uma maior capacitação técnica e conhecimento em práticas administrativas.

Portanto, os dados obtidos fornecem uma visão abrangente do perfil dos respondentes e permitem a identificação de tendências e padrões que podem ser relevantes para a aplicação prática das teorias da administração no contexto da gestão empreendedora, assim, os dados contribuem na compreensão do quão importantes são as teorias da administração na prática de gestão empreendedora, buscando entender a importância de cada teoria e onde cada uma se encaixa na administração de uma empresa.

O estudo tem como limitação a baixa taxa de entrevistados, com apenas 99 colaboradores, o que pode comprometer a representatividade e a profundidade dos dados coletados. Além de as entrevistas terem sido realizadas apenas com o público da cidade de Pitanga-PR.

Referências

- BERGAMINI, C.W; BERALDO, D.G.R. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITTENCOURT, R. N. A impossível neutralidade discursiva na práxis educacional e a improbidade ideológica da escola sem partido. Revista Espaço Acadêmico, v. 16, n. 191, 2017.
- CHANDLER JÚNIOR., Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. Revista Trabalho, Educação e Saúde, v. 17, n. 3, p. 1-23, 2019
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. In: CRUZ JR, J.B.; LANER, A.S. Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 363-387.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGS, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 105-133.
- ESTEVES, L. P. MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354, ago. 2015.
- ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1967.
- FAYOL, Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, Vanessa Pereira; FERNANDEZ, Ciro Francisco Burgos. Investimento em treinamento e desenvolvimento como ferramenta para motivação e diminuição da rotatividade de colaboradores. Revista Vitrine, v. 1, n. 10, 2022.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- HOMANS, George C. As Pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (orgs.). Comportamento humano na empresa: uma antologia. (4ª ed., pp. 5-43). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

KAUARK, Fabiana Da Silva ; MANHÃES, Fernanda Castro ; MEDEIROS, Carlos Henrique . Metodologia da Pesquisa: Um guia prático. Itabuna / Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, MARINA ANDRADE. Metodologia do trabalho científico. 9ª ed. São Paulo. Atlas.2021.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. Ensino em Re-Vista, Uberlândia, v. 28, 2021.

LIMONGI, F. A. C. Comportamento organizacional: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUPPI, G. Cultura organizacional: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MASLOW, A. H. Toward a psychology of being. New York: Van Nostrand, 1962.

MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6ª ed. São Paulo. Atlas. 2008

MATTOS, L. K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

MCALLISTER, D. J. The role of trust in organizational settings: ameta-analytic review. Journal Of Applied Psychology, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári da estratégia. Bookman Editora, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O estruturalismo na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, v. 10, n.4, p. 23-41, 1970

MOURA, Alexandre Avila de; COSTA, Danilo de Melo. De Taylor a guerreiro ramos: uma jornada pelo processo evolutivo das principais teorias da administração. Revista Destaques Acadêmicos, v. 15, n. 1, 2023.

NAVARRO, Leonardo. Os Principais Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar. 2018.

NOVAES, V. P.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H.; TORRES, C. V. Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: Um modelo de mediação moderada. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 1, p. 1–30, 2020.

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 219–231, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIALA, Gizela Matondo. Avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. FARMHOUSE Ciência & Tecnologia, v. 1, n. 01, 2022.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. D. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 48–70, 2015.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos; NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Mudança Organizacional sob Diferentes Percepções: o Caso da Adesão de um Hospital Universitário a EBSERH. Revista Gestão & Conexões, v. 10, n. 1, p. 8–27, 2021.

SEBRAE-SC. Mas afinal, o que é empreendedorismo? 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 15/07/2024.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o Florescimento no Trabalho: Uma Revisão Integrativa (2011-2021). Revista Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 101–129, 2023.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, J. N. Jr. Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SILVA, Flávia. Além das palavras: relações interpessoais no ambiente de trabalho. The Trends Hub, Porto, n. 4, 2024.

SMITH, D. K. Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. (L. E. T. F. Filho, trad.) Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEINER, C. A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. Journal of Product Innovation Management, 12(5), 431-440, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, 2001.