



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**  
**ORGANIZACIONAL**

**FORTALEZA – CE**  
**2021**

SAMARA DA SILVA MATOS

O DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA  
ORGANIZACIONAL

Artigo Científico apresentado à disciplina Projeto e Pesquisa em Administração - TCC, ao Curso de Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosângela Andrade Pessoa.

FORTALEZA - CE

2021

## **O DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

Artigo científico apresentado no dia 15 de junho de 2021 como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro - Unifametro, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Rosângela Andrade Pessoa  
Orientadora - UNIFAMETRO

---

Prof. Ma. Cristiane Madeiro Araújo de Souza  
Membro – UNIFAMETRO

---

Prof. Ms. Lucas Souza  
Membro – UNIFAMETRO

# O DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Samara da Silva Matos<sup>1</sup>  
Rosângela Andrade Pessoa<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo visa mostrar o desenvolvimento humano dentro das organizações, com o foco na evolução da importância do colaborador para as empresas e a crescente preocupação dos gestores em desenvolver e manter os talentos de seus funcionários dentro da sua organização. O objetivo geral é compreender os principais desafios para desenvolver e motivar os colaboradores na execução de suas tarefas, a partir da experiência de uma no ramo de alimentos. Para tal buscou-se definir alguns temas centrais que colaboram para o melhor entendimento do assunto, sendo assim foi exposto as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas para se manterem no mercado e serem destaque em sua área de atuação, bem como as vantagens competitivas que as organizações devem buscar que são: confiabilidade; custo; flexibilidade, qualidade e velocidade, além da influência do líder na motivação de sua equipe, a fim de obter resultados satisfatórios para a empresa e para o crescimento individual dos funcionários. A metodologia utilizada foi a exploratória e descritiva, os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, com a abordagem qualiquantitativa. O instrumento de coleta de dados foi o questionário com 15 perguntas, elaborado através do aplicativo *Google Formulário*, enviado via *WhatsApp* para colaboradores de uma empresa localizada no Maracanaú. Os resultados mostraram que a importância da participação da liderança no desenvolvimento humano, promovendo maior motivação da equipe o que resulta em melhores resultados e empresas mais competitivas e bem consolidadas no mercado.

**Palavras-Chave:** Organização. Desenvolvimento Humano. Estratégia Competitiva.

## ABSTRACT

This article aims to show human development within organizations, with a focus on the evolution of the employee's importance for companies and the growing concern of managers in developing and maintaining the talents of their employees within their organization. The general objective is to understand the main challenges to develop and motivate employees in carrying out their tasks, based on the experience of one in the food industry. To this end, we sought to define some central themes that contribute to a better understanding of the subject, and thus the competitive strategies used by companies to remain in the market and stand out in their area of operation were exposed, as well as the competitive advantages that organizations have they should

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

<sup>2</sup> Docente e Orientadora do Administração do Centro Universitário Fametro-UNIFAMETRO

look for what are: reliability; cost; flexibility, quality and speed, in addition to the leader's influence on the motivation of his team, in order to obtain satisfactory results for the company and for the individual growth of the employees. The methodology used was exploratory and descriptive, the technical procedures for obtaining the data were bibliographic research and case study, with a qualitative and quantitative approach. The data collection instrument was a questionnaire with 15 questions, prepared through the Google Form application, sent via WhatsApp to employees of a company located in Maracanaú. The results showed that the importance of leadership participation in human development, promoting greater team motivation, which results in better results and more competitive and well-established companies in the market.

**Keywords:** Organization. Human development. Competitive Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

No passado, na era da Administração Científica na qual predominava a produção em massa, o homem era visto como operacional, uma extensão das máquinas, considerado um recurso, um produto físico mensurável e sem autonomia (RAMOS, 1984). Depois, com os estudos iniciados por Elton Mayo, tem-se o princípio das teorias humanistas que predominaram na fase neoclássica, estruturalista e comportamentalista (BONILLA, 2001). Aqui, o homem é visto como reativo, pois reagia aos estímulos tanto do ambiente organizacional como do ambiente externo, nesse ponto houve preocupação com a motivação pessoal e profissional, assim como incentivo a participação nas atividades da empresa, com o objetivo de mesclar aspirações profissionais dos funcionários com o crescimento da empresa (RAMOS, 1984).

As mudanças advindas das teorias humanistas, o conceito de desenvolvimento ainda era muito associado ao crescimento econômico das empresas, no entanto, atualmente, as organizações vêm mudando progressivamente seu modo de pensar e tem se preocupado mais em desenvolver, habilitar, capacitar e reter talentos (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Desta forma, as organizações passaram a investir mais no desenvolvimento humano, no potencial dos indivíduos, na sua realização enquanto pessoas livres e conscientes, estimulando a criatividade, respeitando a diversidade e a partir disso criando equipes com alto desempenho (BASSANI, 2014).

Com isso, tem-se a gestão de competência, que foca em identificar e gerir o perfil dos colaboradores dando destaque aos seus pontos positivos, evidenciados nos

talentos e trabalhando nos aspectos que podem melhorar, desta forma desenvolve profissionais autônomos, intuitivos, com potencial decisório e empreendedores, que podem dar o melhor retorno possível para a empresa, tornando-a padrão de excelência no serviço ou produto que oferece (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

Diante disso surge a seguinte problemática: Quais os principais desafios dos gestores para desenvolver e motivar os colaboradores na execução de suas tarefas?

Escolheu-se como objetivo geral: compreender os principais desafios para desenvolver e motivar os colaboradores na execução de suas tarefas, a partir da experiência de uma empresa no ramo de alimentos. Tendo como objetivos específicos: i) citar as técnicas de estratégia competitiva dentro das organizações; ii) verificar como se dá a influência do líder no contexto organizacional; iii) identificar o nível de inteligência emocional dos colaboradores.

Para a construção desse artigo utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva, os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, os dados foram analisados de forma quali-quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi o questionário com 15 (quinze) perguntas, elaborado através do aplicativo *Google* Formulário, enviado via WhatsApp para colaboradores de uma empresa localizada no Maracanã.

O trabalho está dividido em quatro seções, a primeira trata-se da introdução, parte introdutória do trabalho onde se tem a questão de pesquisa, justificativa e os objetivos. A segunda seção, fundamentação teórica, onde serão abordadas questões acerca das estratégias utilizadas pelas empresas para desenvolver competências dos seus colaboradores e melhorar a competitividade, tratará também sobre a influência dos líderes dentro da organização, e o nível de inteligência emocional dos colaboradores. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada e uma breve descrição do objeto de pesquisa. A quarta seção dispõe a análise dos dados da pesquisa, preocupando-se em confrontar os resultados obtidos com o que foi exposto no referencial teórico. Por fim, encerra-se esse artigo trazendo as considerações finais acerca de todo o tema abordado.

A relevância do tema se justifica com base no cenário atual das organizações, pois se observa que muitas atuam no mercado de forma semelhante, oferecendo os mesmos serviços tendo como suporte os mesmos tipos de tecnologia, desta forma se faz necessário investir no capital humano, desenvolver pessoas e capacitar, para melhorar a oferta de mercado e estimular a competitividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados estudos para fundamentar o tema abordado nesse artigo, desta forma, o capítulo contextualiza o tema estratégia competitiva organizacional e o papel da liderança dentro das organizações.

### 2.1 Estratégia Competitiva Organizacional

A evolução das empresas foi fortemente marcada pela evolução tecnológica e pela globalização, o que facilitou a comunicação entre as organizações e os mercados internacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O mercado expandiu e tornou acessível produtos e serviços oferecidos por empresas do outro lado mundo, no entanto, isso tornou as empresas muito parecidas e aumentou a concorrência entre elas. A partir disso, as organizações passaram a incorporar novas estratégias e técnicas para atingir seu público-alvo e garantir maior aceitação no mercado, essas novas técnicas adquiridas pelas organizações são suas vantagens competitivas (ROMAN, 2011). A expectativa das organizações na busca pelas vantagens competitivas é o aumento dos lucros e diminuir as incertezas do seu negócio no mercado, manter-se à frente das organizações concorrentes, ou seja, permanecer no mercado (ROMAN *et al.*, 2012).

No entanto, para entender melhor o que é competitividade e seu papel nas organizações é necessário se ater a alguns de seus conceitos. Para Machado da Silva e Fonseca (2010, p. 15) a competitividade a nível empresarial é microeconômica e recai sobre as características da organização ou de um produto, podendo estar relacionada ao desempenho ou eficiência dos “processos produtivos e administrativos”. Sendo assim, a competitividade como desempenho “[...] é expressa na posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento, resultante da combinação de uma série de fatores como preço, qualidade, dentre outros” (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010, p. 37), no sentido de eficiência “[...] é definida, pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial” (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010, p. 37). Para Porter (1991 *apud* ROMAN, 2011, p. 45):

[...] a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Entende-se, portanto, que as vantagens competitivas de uma organização são trabalhadas em setores distintos para atingir um objetivo comum no intuito de melhor atender seus clientes, como diminuir o tempo de entrega dos produtos, produzir com rapidez e qualidade, oferecer um produto de qualidade a baixo custo (ROMAN *et al.*, 2012).

Para atingir essas vantagens, Roman *et al.* (2012) cita cinco fatores sugeridos por Slack (1997) que são: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade. O padrão velocidade está bastante relacionado com a confiabilidade, pois, para uma organização atingir padrões de confiabilidade é necessário que a empresa seja capaz de cumprir seus contratos de entrega com o cliente, observar a data prevista e o produto ou serviço em conformidade com o que foi acertado, sendo assim, ela pode ser confiável e estabelecer prazos de entregas mais longos, no entanto isso pode levar os clientes a procurar outras empresas que ofereçam o mesmo produto em menor prazo.

É necessário que a empresa seja capaz de oferecer o melhor serviço em um curto espaço de tempo, um produto de qualidade que pode ser entregue com mais velocidade é um diferencial, portanto uma importante vantagem competitiva (REIS, 2008; RAMOS ALVES; COSTA ALVES, 2016). Os benefícios da confiabilidade é a prospecção de novos clientes, além disso, de forma interna, faz com que o processo produtivo seja mais estável, pois estará estabelecido um protocolo de ações a seguir na entrega dos pedidos (REIS, 2008).

A flexibilidade faz com que as organizações sejam versáteis quando se deparam com novas dificuldades, fazendo alterações no seu processo, movendo-se com velocidade para desempenhar suas atividades no tempo previsto, desta forma a empresa pode manter seu desempenho ainda que esteja enfrentando um ambiente desfavorável (REIS, 2008). No entanto, as empresas precisam observar para que essas pequenas mudanças não gerem custos desnecessários, e deixem de ser uma vantagem (REIS, 2008). Para Alves e Alves (2016, p. 8), a flexibilidade:



[...] significa capacidade de mudar a operação. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Especificamente, a mudança deve a quatro tipos de exigência: flexibilidade de produto/serviço (produtos ou serviços diferentes); flexibilidade de compostos ou mix (ampla variedade ou composto de produtos e serviços); flexibilidade de volume (quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços) e flexibilidade de entrega (tempos de entrega diferentes).

Com relação aos custos, existem vários fatores que podem levar as organizações a diminuir seus gastos e oferecer um produto final de qualidade a preço mais acessível. A negociação com os fornecedores na busca de preços mais baixos ou fechar acordo com fornecedores que ofereçam matéria prima similar e de mesma qualidade (ALVES, R.; ALVES, C., 2016).

Importante também que a organização se preocupe em fazer transações com fornecedores que ofereçam matéria prima e que possuam política de descarte que não prejudique o meio ambiente. É essencial que as empresas observem o fator sustentabilidade, pois essas práticas geram economia, ao utilizar recursos ecologicamente corretos a empresa pode oferecer produtos com o valor abaixo. Além disso, esse perfil será observado pelos clientes como ponto positivo e valorizará a marca da empresa, desta forma ocorrerá um aumento nas vendas que aliado a redução de custo gerará uma maximização dos lucros (PATRICK, 2015). O perfil de empresa sustentável é bem visto no mercado e tem uma grande apreciação por parte dos clientes e de outras organizações, isso pode fazer com que a empresa seja referência no mercado, aumentará seu *marketshare*<sup>3</sup> e a valorização de suas ações (PATRICK, 2015).

Por fim, tem-se a qualidade como vantagem competitiva, sendo que, ela busca melhorar os processos e o vínculo entre empresa e cliente, tornando-os fiéis aos serviços e produtos oferecidos pela empresa (ROSALEM; SANTOS, 2004; BRITO; BRITO, 2012). Essa qualidade deve ser constante e observada por cada membro da organização em cada etapa que for de sua responsabilidade. A preocupação em oferecer produtos de qualidade deve ser observada em todo o processo de criação ou de prestação de serviço, para que não haja desperdício de insumos ou etapas mal feitas que venham a comprometer o produto final, ademais, quando se trata de prestação de serviço, a relação com o cliente se dará do começo ao fim do serviço solicitado e o que será julgado não é somente o produto final, mas

---

<sup>3</sup> Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela.

todo o processo de atendimento (ROSALEM; SANTOS, 2004; BRITO; BRITO, 2012). O serviço ou produto de qualidade manterá a empresa como primeira opção no mercado e fará com que seus clientes permaneçam leais e a divulgue, isso acarretará para a empresa um marketing gratuito de seus serviços.

## **2.2 A Influência da Liderança nas Organizações**

O papel do líder dentro de uma organização é o de conduzir sua equipe a fim de gerar resultados satisfatórios para a empresa, mas não apenas isso, o líder motiva e influencia de forma positiva os comportamentos e pensamentos da equipe com relação ao ambiente de trabalho e os objetivos da empresa, fazendo com que os resultados obtidos satisfaçam individualmente e profissionalmente seus colaboradores (WENSKI; SOAVINSKY, 2013).

Além disso, outras características esperadas do líder são: capacidade de inovar e estimular novas ideias de seus colaboradores e, também, saber identificar os perfis e distribuir as atribuições conforme os talentos identificados. Importante salientar que existem diferenças entre o líder e o gestor, uma vez que a visão do gestor está mais voltada para os métodos e busca o melhor modo de alcançar determinadas coisas, já o líder concentra-se em conseguir coisas desejadas, nesse sentido o gestor tem mais o perfil de administrador, ele mantém os mesmos padrões, já o líder é original e busca novos meios para resolver problemas (OLIVEIRA; PEREZ, 2012).

Nesse sentido, podem-se citar dois estilos de liderança, o mencionado por Robbins (2002) que é voltado para tarefas e pessoas e o pensado por Chiavenato (2014) que são o autocrático, democrático e liberal. Os estilos de liderança definidos por Robbins (2002) tiveram influência das escolas clássicas de administração e o movimento das relações humanas: o orientado para a tarefa tem o foco na produção e nos aspectos técnicos do trabalho e os empregados são vistos como ferramentas para alcançar os objetivos da empresa; o estilo voltado para as pessoas veem os funcionários como peças importantes e valoriza as individualidades e necessidades pessoais.

Schneider e Junqueira (2012) afirmam que nesse estilo de liderança, o líder que é voltado para as tarefas é o tipo que supervisiona de perto e seu interesse é que a tarefa seja bem executada, para ele a satisfação e o crescimento de seus funcionários estão em segundo plano, o líder voltado para as pessoas motiva seus

colaboradores ao invés de controlá-lo, as relações são amigáveis e os empregados são incentivados a participar das decisões.

Os estilos de liderança de Chiavenato são pensados com relação a comportamento, sem levar em consideração a personalidade do líder (SCHNEIDER; JUNQUEIRA, 2012), são eles:

Quadro 1 – Estilos de Liderança

<b>Tipo de Líder</b>	<b>Descrição</b>
Autocrático	O líder centraliza todo o poder, dá ordens e não abre oportunidade para que os funcionários sugiram outras soluções. Todas as atividades são feitas apenas com a sua autorização e da forma como ele idealiza. Esse ambiente de trabalho gera nos funcionários sentimentos de opressão de desvalorização e as relações interpessoais não são incentivadas, pois, dentro da empresa a comunicação é estritamente sobre assuntos profissionais (MARQUES, 2010).
Democrático	com o estímulo do líder, as decisões são conversadas e resolvidas em grupo, ele incentiva que seus liderados participem dos processos e tomem decisões. O papel do líder é de sugerir alternativas e aconselhar seus empregados, apegando-se a fazer críticas ou elogios. A comunicação é objetiva (SCHNEIDER; JUNQUEIRA, 2012).
Liberal	Nesse estilo as decisões são de responsabilidade dos colaboradores, como as divisões das tarefas, a divisão das equipes e os processos utilizados. O líder tem pouca participação, sua interação só acontece quando solicitada. Esse tipo de liderança não é muito apropriado, pois gera muita competitividade entre os funcionários e o líder não é respeitado, sendo, portanto, ineficiente na resolução de possíveis conflitos (SCHNEIDER; JUNQUEIRA, 2012).

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Dentre esses estilos mencionados, os perfis que têm mais aspectos positivos e o que gera melhores resultados na equipe é o voltado para as pessoas (ROBBINS, 2002) e o líder democrático (CHIAVENATO, 2000). Ambos incentivam a participação dos seus colaboradores, mas também tem autonomia, desta forma conseguem perceber o momento de tomar a decisão ou de acatar a sugestão de algum empregado.

### 2.3 A Inteligência emocional dos colaboradores

Emoções são impulsos herdados de sentimentos, situações ou interações, que são afloradas através de uma ação. Existem as emoções básicas que são raiva, felicidade, surpresa, medo e tristeza e existem emoções sociais como vergonha, culpa, aversão ou constrangimento. A forma como essa emoção será externada terá muita relação como a pessoa se sente naquele momento e do que está acontecendo ao seu redor (RAMOS, 2011).

No entanto, no ambiente de trabalho o colaborador não pode se deixar levar por impulsos advindos de suas emoções. É necessário saber reagir diante das diversas situações que podem ocorrer dentro da organização. Para isso tem-se a Inteligência Emocional. A Inteligência Emocional (IE) não surgiu agora, seu conceito mais antigo é mencionado por Darwin ao afirmar a necessidade de saber expressar suas emoções para a sobrevivência e adaptação, porém a expressão IE passou a ser conhecida a partir do livro publicado por Daniel Goleman em 1995, mas já vinha sendo estudada por Peter Salovey e John D. Mayer (1990), e inspirou estudos posteriores de Reuven Bar-On (1997) (RAMOS, 2011). Para Mayer, DiPaolo e Salovey (1990) o conceito de IE é

[...] a habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, raciocinar e resolver problemas baseado nelas, envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las (BARROS; SIQUEIRA; CLAROS, 2014, p. 3).

Segundo Bar-On (1997), a Inteligência Emocional (IE) foi dividida em cinco áreas que envolvem aptidões e competências dos indivíduos, como é mostrado no Quadro 1.

Quadro 2 – Competências do indivíduo

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Aptidões interpessoais	Qualidade dos relacionamentos, empatia e responsabilidade social.
Aptidões intrapessoais	Autoconsciência emocional, autor-realização, independência, respeito próprio e posicionamento correto.
Administração do estresse	Habilidade de administrar os impulsos e ser tolerante ao estresse.
Adequabilidade	Capacidade de resolver problemas, teste de realidade e maleabilidade.
Humor	Felicidade e otimismo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

E em relação às habilidades do indivíduo, o estudo de Goleman (1996) agrupa a IE em cinco habilidades, como mostra o Quadro 2.

Quadro 3 – Habilidades do indivíduo

Habilidades	Descrição
Autoconsciência	Saber identificar seus próprios sentimentos e emoções e quais situações são gatilhos para que eles aflorem.
Autocontrole	Saber controlar os impulsos advindos das emoções.
Empatia	Colocar-se no lugar do outro, reconhecer as emoções dos seus parceiros de equipe e estar numa posição de ajudador.
Automotivação	Saber direcionar suas emoções em prol de uma realização pessoal.
Socialização	Habilidade de gerenciar relações sociais.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Alguns mecanismos são utilizados nas organizações para promover a IE de seus colaboradores e as sugestões aqui citadas são atividades promovidas pelos Recursos Humanos das empresas (RHOPEN, 2017).

a) Treinamentos – oferecer treinamentos especializados em IE, com conteúdo que transmita aos colaboradores maneiras inteligentes de resolver os conflitos internos na empresa.

b) *Team building* – prática que busca melhorar a interação social, o objetivo é melhorar o funcionamento das equipes através de atividades lúdicas para estreitar vínculos e permitir que os colaboradores possam identificar os pontos fortes e fracos de seus parceiros de trabalho, a fim de valorizar os talentos e melhorar os pontos que necessitam ser trabalhados.

c) *Feedbacks* regulares – os *feedbacks* são necessários para que haja comunicação entre os colaboradores e líderes, essa dinâmica permite conversa franca onde são expostos erros e acertos que vão gerar críticas construtivas e promoção de automotivação, autoconhecimento e autocritica e a busca pela resolução dos erros identificados.

Todos os tópicos mencionados nesse referencial teórico são necessários para o desenvolvimento humano dentro das organizações, a fim de promover vantagens competitivas e fazer com que determinada empresa permaneça sólida no seu ramo do mercado e também aventurar-se em outras frentes, caso haja possibilidade.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica tem como objetivo se aprofundar de forma científica sobre um ou vários aspectos acerca de determinado tema, além disso, o objeto pesquisado precisa contribuir para o avanço do conhecimento individual e coletivo buscando colaborar com o desenvolvimento da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013). A classificação do tipo de pesquisa e do método utilizado será influenciado pelo problema de pesquisa definido, nesse sentido, do ponto de vista da sua natureza, essa pesquisa foi aplicada, pois gerou conhecimento prático que poderá ser utilizado na solução de problemas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva, conforme Gil (2008) esse tipo de pesquisa busca descrever características de determinada população ou fenômeno e seu objetivo é observar, registrar e analisar dados sem manipulá-los, sua técnica de coleta de dados é o questionário e observação sistemática. O pesquisador não interfere nos dados obtidos, é comumente usada em pesquisas nas áreas de ciências humanas como pesquisas de opinião, mercadológicas ou levantamentos socioeconômicos. Também foi utilizada a pesquisa exploratória, esse método foi escolhido, pois permite ao pesquisador uma menor rigidez no planejamento além de possibilitar a formulação de hipóteses para pesquisas posteriores. As pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e estudo caso, que também foram utilizados na construção desse artigo (GIL, 2008).

A aplicação desses métodos nessa pesquisa foi com o uso da descrição para esclarecer ao leitor acerca do tema proposto na fundamentação teórica ao analisar as vantagens competitivas dentro das organizações e o papel do líder para desenvolvê-la em seus colaboradores, e a pesquisa exploratória possibilitou observar a aplicabilidade da teoria dentro da empresa.

Sobre os procedimentos técnicos, que seria a forma de obter os dados para a construção do artigo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, esse tipo de pesquisa é fundamental em qualquer trabalho científico, pois possibilita ao pesquisador uma maior cobertura sobre o tema estudado. Para ter um referencial teórico bem fundamentado é necessário recorrer a material publicado e revisado que forneçam informações fidedignas. A pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador o acesso a esses documentos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Utilizou-se também ao estudo de caso, pois tem como objetivo coletar informações sobre determinado indivíduo ou grupo com o propósito de estudar sua interação com relação ao tema estudado. Como afirmam Prodanov e Freitas (2013, p. 60):

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetividade, originalidade e coerência.

A abordagem se deu de forma quantitativa, na descrição numérica dos dados através de gráficos que mostram os resultados das respostas em forma de percentual, e também se utilizou a análise qualitativa que buscou relacionar os resultados obtidos com a teoria exposta na fundamentação teórica.

O objeto de estudo foi uma empresa localizada no Município de Maracanaú, localizado na região metropolitana de Fortaleza. O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário, Gil (2008, p. 121) o define como uma:

[...] técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Para Melo e Bianchi (2015) são um conjunto de questões que tem como propósito gerar dados para alcançar os objetivos de um projeto. O questionário utilizado foi construído no aplicativo *Google* Formulário e possui quinze perguntas objetivas, a quantidade de respostas variou dependendo da pergunta (Apêndice A), o instrumento foi disponibilizado aos colaboradores via *WhatsApp* com o auxílio dos gestores da empresa pesquisa. A pesquisa contou com a participação de 100 (cem) respondentes.

Os dados foram analisados de forma quantitativa, através da apresentação nos gráficos e de forma qualitativa, fazendo relação com aquilo que foi fundamentado no referencial teórico.

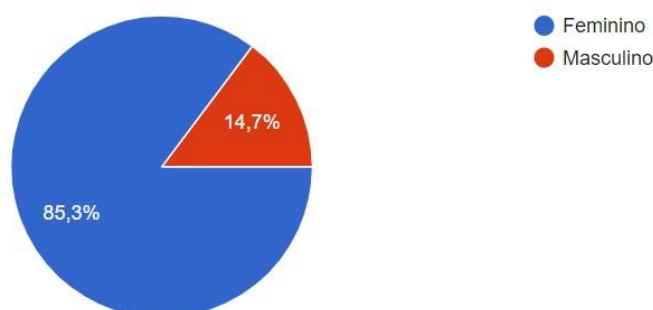
#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este trabalho visa analisar e expor os dados resultantes da aplicação do questionário referente ao presente artigo. Foram aplicados os questionários por meio

da ferramenta *Google forms*, respondidos de forma online pelos funcionários de uma determinada empresa. Por meio dos dados obtidos, foi possível definir as características dos respondentes e sua satisfação e percepção da empresa em que atuam e da relação com seus líderes e gestores.

No Gráfico 1, que trata da questão acerca do sexo dos respondentes, percebe-se a predominância do sexo feminino, representando um percentual de 85,3%, e o gênero masculino representando apenas 14,7%.

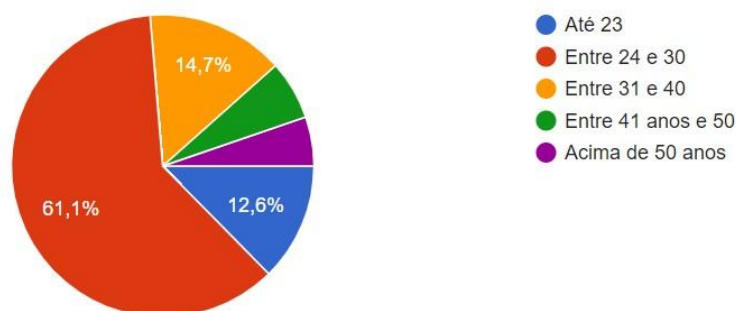
**Gráfico 1 – Sexo**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Foi analisado também a faixa etária dos participantes, no questionário havia a opção de resposta que abrangia uma determinada faixa de idade, sendo assim, os resultados mostraram a predominância na faixa etária que compreende entre 24 e 30 anos, com um percentual de 61,1%, seguido da faixa etária entre 31 e 40 anos com 14,7%; aqueles com idade até 23 anos compreende 12,6%, entre 41 e 50 anos o percentual foi de 6,3%, e aqueles acima de 50 anos compreendem 5,3% dos respondentes.

**Gráfico 2 – Idade**

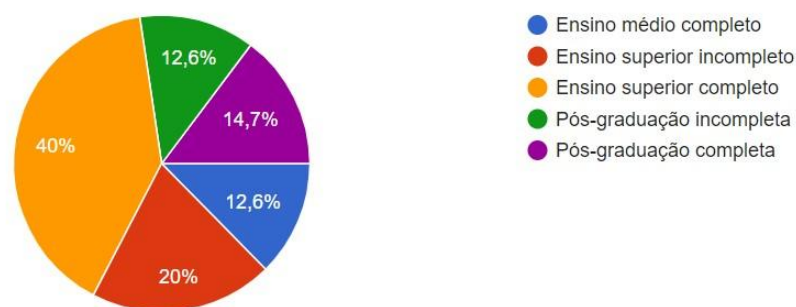


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).



Outro aspecto analisado foi o nível de escolaridade. A maioria dos participantes possui ensino superior completo, representando 40% dos participantes, 20% possuem ensino superior incompleto, 14,7% fizeram pós-graduação, aqueles com pós-graduação incompleta representam 12,6% e os que têm apenas nível médio representa 12,6% do total de respondentes.

**Gráfico 3 – Nível de Escolaridade**

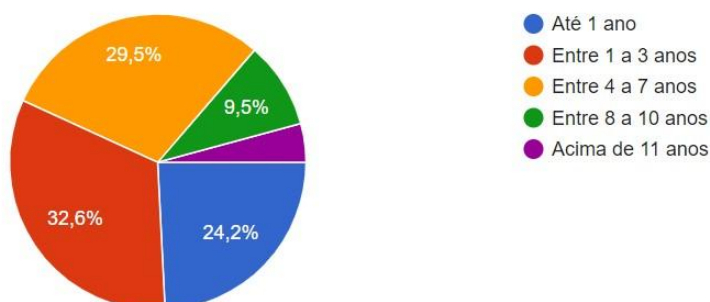


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os primeiros dados demonstram que o perfil de participantes é caracterizado por um grupo predominantemente feminino, com faixa etária entre 24 e 30 anos e quem em sua maioria possuem graduação completa. Os próximos dados apresentados são perguntas que se referem ao objeto de estudo da pesquisa

O público-alvo da pesquisa, conforme dados apresentados no Gráfico 4, atuam na empresa entre 1 a 3 anos, representando 32,6%, seguido de 29,5% que trabalham entre 4 a 7 anos, 24,2% até um ano, 9,5% de 8 a 10 anos e 4,2% acima de 11 anos.

**Gráfico 4 – Tempo de Atuação na Empresa**

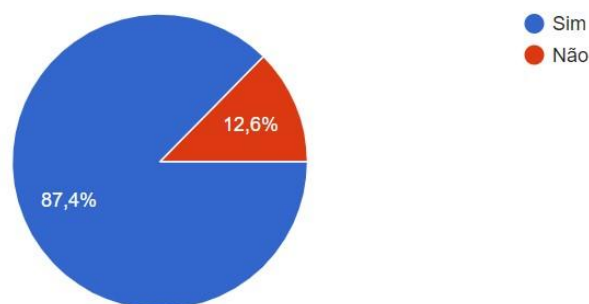


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A pergunta de número cinco questionava o público sobre sua opinião acerca do desenvolvimento pessoal influenciar nas vantagens competitivas, entre os participantes, 87,4% responderam “sim” para a pergunta, e 12,6% responderam “não”, demonstrando que a maioria dos funcionários acreditam que investir no desenvolvimento de pessoas é importante para fortalecer as vantagens competitivas.

Isso mostra uma maior preocupação com relação ao crescimento pessoal e desenvolvimento de carreira por parte dos colaboradores, deixando claro uma maior percepção da necessidade de aprimoramento das competências e maior competitividade no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2011).

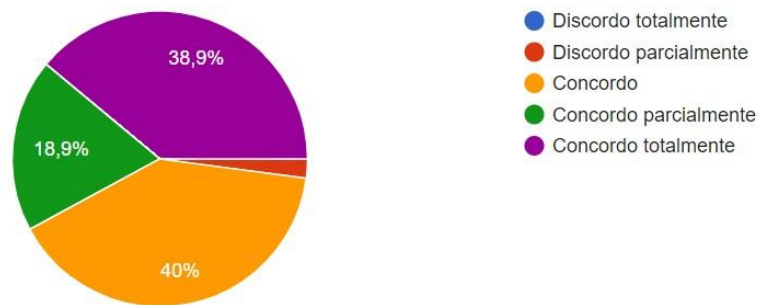
**Gráfico 5 – Para você, o desenvolvimento de pessoas traz vantagem competitiva?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O Gráfico 6 apresenta dados acerca da opinião dos participantes sobre se as ações de engajamento realizadas pela supervisão faziam com que se sentissem mais motivados em suas atividades. Entre os participantes, 40% responderam que concordavam, 38,9% concordam totalmente, 18,9% concordam parcialmente, 2,1% discordam parcialmente e 0% discorda totalmente. Os dados mostram que para os participantes, ações promovidas pelo supervisor atuam como fator motivacional. Esses dados confirmam o que afirmam Wenski e Soavinsky (2013), que o líder dentro da organização é peça fundamental na condução da equipe para obter dados satisfatórios na motivação e promoção de relações positivas dentro da empresa.

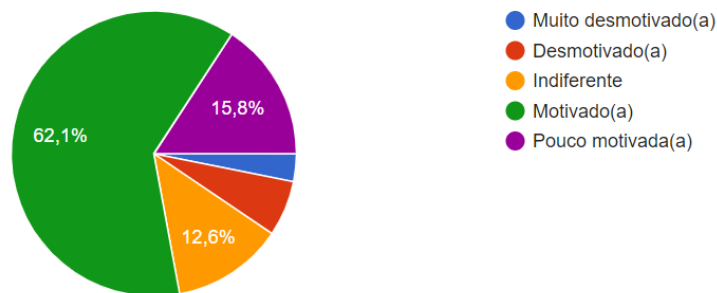
**Gráfico 6 – Ações de engajamento realizadas pelo seu supervisor fazem que você se sinta mais motivada na realização de suas atividades?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O Gráfico 7 mostra que a maioria se sente motivada com seu trabalho, 62,1% estão motivados, 15,8% mostraram estar pouco motivados, 12,6% são indiferentes, 6,3% estão desmotivados e 3,2% muito desmotivado. Apesar do percentual de motivadas estar mais alto, os dados podem melhorar e ações promovidas pela gestão podem ser a solução para elevar o moral da equipe e a satisfação pelo trabalho.

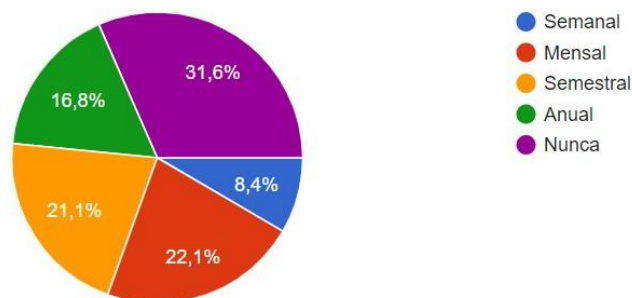
#### Gráfico 7 – Quanto a motivação do seu trabalho, você está?



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Outro aspecto analisado foi a frequência que ocorre o processo de avaliação desempenho na empresa. Entre os respondentes 31,6% afirmam nunca terem sido avaliados, 22,1% são avaliados de forma mensal, 21,1% semestralmente, 16,8% anualmente e 8,4% semanalmente.

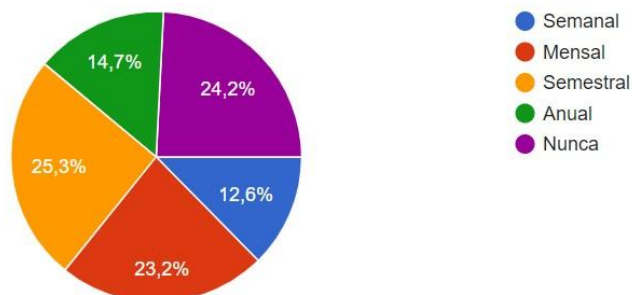
#### Gráfico 8 – Com qual frequência você passa pelo processo de avaliação de desempenho na sua empresa?



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Sobre o treinamento, os funcionários foram questionados sobre a frequência com que ocorrem. 25,3% afirmam quem recebem treinamento semestralmente, 24,2% afirmam nunca receber treinamento, 23,2% recebem treinamento mensalmente, 14,7% anualmente e 12,6% anualmente (Gráfico 9).

**Gráfico 9 – Um fator muito importante para gestão do conhecimento é o treinamento. Na empresa que você atua, recebe treinamento?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Foi questionado aos participantes o que eles julgavam serem os principais desafios para os gestores em manter e motivar os colaboradores na execução de suas tarefas. A questão contava com cinco opções de resposta, desta forma 37,9% afirmaram que o principal desafio era estimular o senso de colaboração da equipe, 18,9% julgam ser saber lidar com a gestão de conflitos, outros 18,9% afirma ser distribuir as atribuições conforme os talentos identificados, 17,9% acreditam ser formar e manter o capital intelectual da empresa e 6,3% acreditam ser trabalhar a cultura organizacional.

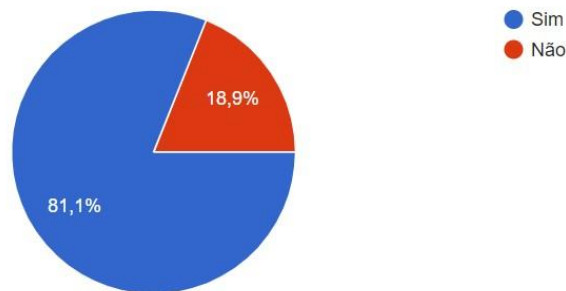
**Gráfico 10 – Qual desses itens você julga como um dos principais desafios para os gestores em desenvolver e motivar os colaboradores na execução de tarefas?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Aos participantes foi questionado acerca do reconhecimento por parte da equipe em situações de colaboração extra, 81,1% afirmaram receber agradecimentos da equipe, já 18,9% afirmaram não receber. O não reconhecimento por parte da equipe é um dos fatores que levam a desmotivação dos colaboradores.

**Gráfico 11 – Alguma vez você já recebeu agradecimentos da equipe por alguma colaboração extra?**

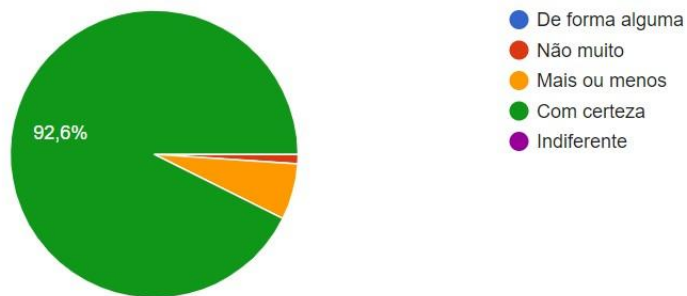


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Com relação às emoções, foi questionado ao público-alvo sobre sua opinião acerca da importância do domínio das emoções nas diversas situações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, entre eles 92,6% considera muito importante lidar com as emoções, 6,3% responderam mais ou menos, 1,1% responderam não muito. Essas questões acerca das emoções estão relacionadas com estudos de Inteligência Emocional, que são percebidas como competências (BAR-ON, 1997) e habilidades (GOLEMAN, 1996) dos indivíduos. Além disso, podem ser trabalhadas

dentro da organização através de treinamentos, *feedback*, entre outros (RHOPEN, 2017).

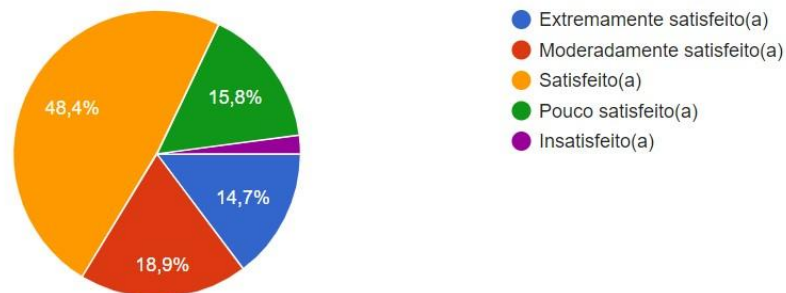
**Gráfico 12 – Você considera importante lidar com as emoções e saber reagir diante de diversas situações que podem ocorrer dentro da organização?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Com relação à satisfação dos respondentes sobre a empresa que atuam, 48,4% afirmam estar satisfeitos, 18,9% moderadamente satisfeitos, 15,8% pouco satisfeitos e 2,1% afirmam estar insatisfeitos (Gráfico 13).

**Gráfico 13 – Como se sente na empresa em que você trabalha?**

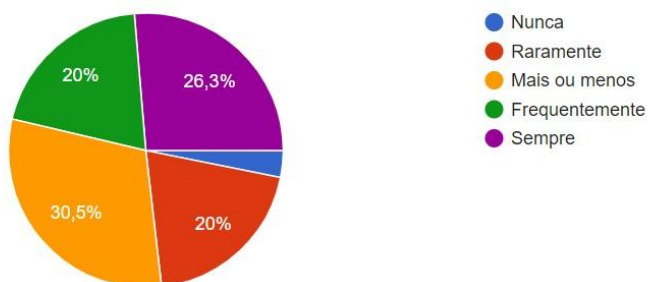


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O sentimento de pouca satisfação ou insatisfação com a empresa podem ser em decorrência aos dados apresentados no Gráfico 14, que tratam acerca do apoio recebido pela supervisão. Dos respondentes, 30,5% responderam mais ou menos sobre sentir que recebe apoio do supervisor direto, 26,3% responderam sempre, 20% responderam frequentemente, 20% raramente e 3,2% afirmam nunca receber apoio. É preciso que as empresas invistam em líderes com perfil voltado para pessoas (ROBBINS, 2002; CHIAVENATO, 2000), pois esses incentivam na participação dos

colaboradores e faz com que a equipe esteja mais motivada na execução de suas tarefas.

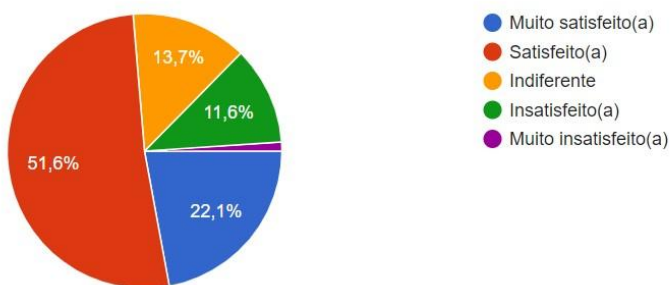
**Gráfico 14 – Você sente que recebe o apoio de que necessita de seu supervisor direto?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Por fim, foi questionado acerca da satisfação com o clima no ambiente de trabalho. Dos participantes da pesquisa, 51,6% afirmam estarem satisfeitos, 22,1% muito satisfeito, 13,7% são indiferentes, 11,6% estão insatisfeitos, e 1,1% estão muito insatisfeitos.

**Gráfico 15 – Em geral, você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Com os resultados obtidos através da pesquisa, percebe-se que a maioria dos participantes acredita que o desenvolvimento de pessoas é importante para o desenvolvimento de vantagens competitivas, além disso, afirmam achar importante a participação ativa do líder dentro da empresa, seja na promoção de atividades a fim de motivar a equipe, bem como numa relação mais direta entre gestor e colaborador.

No entanto, os gráficos mostram que ainda muitas empresas não investem na avaliação de desempenhos nem no treinamento dos colaboradores, o que pode influenciar na desmotivação dos funcionários, pois alguns podem estar em funções que não são compatíveis com suas aptidões, e esse detalhe poderia ser resolvido através de um acompanhamento mais frequente das atividades e do desempenho dos funcionários.

Apesar disso, a grande maioria mostrou-se estar motivado e satisfeito de uma forma geral com o ambiente de trabalho, porém, ações simples como treinamentos e ações que visam o desenvolvimento pessoal podem melhorar de forma considerável a satisfação dos funcionários e o crescimento da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conteúdo abordado nessa pesquisa teve como objetivo mostrar as mudanças que ocorreram dentro das organizações oriundas da evolução das teorias administrativas. Antes, tão voltada para a produção em massa e a execução de tarefas, passou ao longo dos anos a preocupar-se mais com o capital humano, desta forma, o investimento no desenvolvimento de pessoas cresceu e mudou o perfil das organizações.

Por meio da revisão de literatura, perceberam-se os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento humano e o desenvolvimento das vantagens competitivas. Nas organizações, houve um maior investimento na qualidade dos serviços oferecidos, ofertando ao consumidor serviços mais personalizados, entregues em curto prazo e com valores acessíveis, sempre prezando pela qualidade e em proporcionar aos clientes diferenciais, como programas de fidelidade ou buscando ser uma empresa que preza pela preservação do meio ambiente.

Com relação ao capital humano, notou-se a influência do líder dentro da empresa e como seu posicionamento é essencial para manter a moral da equipe elevada, influenciando em relações positivas entre os colaboradores, aumento da produtividade, execução das atividades de forma satisfatória e elevada motivação da equipe. Além disso, notou-se a preocupação no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, buscando colocá-los em cargos adequados aos seus talentos e promovendo na equipe um sentimento de satisfação com seu crescimento



pessoal e o crescimento da organização, através de capacitações, avaliação da equipe e *feedback*.

Sendo assim, os resultados da pesquisa corroboram as informações obtidas através do levantamento bibliográfico, pois, percebeu-se através das respostas do público-alvo que eles percebem a importância no desenvolvimento pessoal e como isso influencia na promoção de vantagens competitivas. Observou-se também que os participantes acham essencial a participação ativa no líder como papel motivacional, pois a maioria sente a necessidade de aprovação do líder e uma relação mais direta.

No entanto, percebeu-se também que o percentual daqueles que nunca recebem treinamento ou passam por avaliação ainda é alta, o que pode demonstrar um afastamento da equipe com a liderança, o que pode ser o causador da insatisfação e desmotivação de alguns respondentes. Por fim, é importante considerar o atual contexto mundial e o cenário de pandemia, que influencia de forma direta no emocional das pessoas, desta forma, capacitações, treinamentos e mesmo palestras de integração são necessários para melhorar o ambiente organizacional.

Por fim, esta pesquisa apresentou algumas limitações, houve dificuldade para conseguir aplicar o questionário na amostra da pesquisa previamente definidas, que eram de cem pessoas, além disso, boa parte das estratégias descritas nesse trabalho que visavam motivar e capacitar os colaboradores, além de promover as vantagens competitivas, eram ações criadas para um contexto de trabalho presencial, porém uma parte do quadro de funcionários estava em *home office*, desta forma, algumas ações precisariam ser revistas para se adequar ao novo contexto de trabalho.

Ademais, o próprio contexto de pandemia, que é uma situação excepcional, implica em várias limitações de caráter profissional e emocional, tanto para a pesquisadora, como para os participantes.

Sugere-se então, aprofundar-se no tema posteriormente para observar quais mudanças vieram e permaneceram por conta da forma de trabalho híbrido (presencial e home Office), e de que forma as estratégias apresentadas nesta pesquisa podem se adaptar ao novo cenário.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. O. R.; ALVES, J. A. C. Estratégias competitivas e objetivos de desempenho da produção: uma abordagem conceitual. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais** [...] Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016. P. 1-16. Disponível em:

[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_013.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_013.pdf). Acesso em: 20 mar. 2021.

BAR-ON, R. **The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence**. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.

BARROS, M. C.; SIQUEIRA, M. M. M.; CLARO, J. A. C. S. Inteligência Emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado, RS. **Anais [...]** Gramado, RS: ANPAD, 2014. p. 1-16. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/262687923\\_Inteligencia\\_Emocional\\_Confianca\\_do\\_Empregado\\_na\\_Organizacao\\_e\\_Bem-Estar\\_no\\_Trabalho\\_Um\\_Estudo\\_com\\_Executivos](https://www.researchgate.net/publication/262687923_Inteligencia_Emocional_Confianca_do_Empregado_na_Organizacao_e_Bem-Estar_no_Trabalho_Um_Estudo_com_Executivos). Acesso em: 24 mar. 2021.

BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. 2014. 67 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.

BONILLA, M. A. M. **Os modelos de homem que predominaram nas teorias administrativas**. 2001. 52 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 13, p. 360-380, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. spe., p. 33-49, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600003>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a03v14ns.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

MARQUES, J. R. Como são os estilos de liderança Chiavenato. **Blog do JRM**. [S. l.], 2010. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-sao-os-estilos-de-lideranca-chiavenato/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

OLIVEIRA, C. D. **O desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2011. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de

Negócios Financeiros) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

OLIVEIRA, A. P. M.; PEREZ, O. C. **Effectiv leadership: the power and influence of a leader in organizational behavior from a company**. Santos, SP: UNIP, 2012.

OLIVEIRA, M. R. *et al.* O engajamento dos trainees nas empresas. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA, 5., JORNADAS DE INVESTIGACIÓN NOVENO ENCUENTRO DE INVESTIGADORES EN PSICOLOGÍA DEL MERCOSUR, 20., 2013, Buenos Aires. **Anais [...]** Buenos Aires: Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

PATRICK. A redução de custos como uma vantagem competitiva. **Administradores.com**. [S. l.], 27 nov. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-reducao-de-custos-como-uma-vantagem-competitiva>. Acesso em: 20 mar. 2021.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração de Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

RAMOS, A. L. *et al.* Inteligência Emocional dos gestores de pequenas e médias empresas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende, RJ. **Anais [...]** Resende, RJ: SEGeT, 2011. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/23914207.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

REIS, P. Confiabilidade como vantagem competitiva. **Qualidade nunca é demais**. Minas Gerais, 18 nov. 2008. Disponível em: <http://especialistasemqualidade.blogspot.com/2008/11/confiabilidade-como-vantagem.html#:~:text=Confiabilidade%20como%20vantagem%20competitiva,-Confiabilidade%3A%20significa%20cumprir&text=É%20uma%20medida%20de%20conformidade,de%20ganhar%20uma%20venda%20imediate>. Acesso em: 20 mar. 2021.

REIS, P. Vantagem competitiva da flexibilidade. **Qualidade nunca é demais**. Minas Gerais, 18 nov. 2008. Disponível em: [http://especialistasemqualidade.blogspot.com/2008/11/vantagem-competitiva-da-flexibilidade.html#:~:text=novembro%20de%202008-,Vantagem%20Competitiva%20da%20Flexibilidade,novas%20condições%20a%20serem%20enfrentadas.&text=Esta%20\(flexibilidade\)%20serve%20como%20um,ser%20competitivo%20nas%20demais%20dimensões](http://especialistasemqualidade.blogspot.com/2008/11/vantagem-competitiva-da-flexibilidade.html#:~:text=novembro%20de%202008-,Vantagem%20Competitiva%20da%20Flexibilidade,novas%20condições%20a%20serem%20enfrentadas.&text=Esta%20(flexibilidade)%20serve%20como%20um,ser%20competitivo%20nas%20demais%20dimensões). Acesso em: 20 mar. 2021.

RHOPEN SOLUÇÃO COM PESSOAS. **Como desenvolver a inteligência emocional nas empresas**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://blog.rhopen.com.br/como-desenvolver-a-inteligencia-emocional-nas-empresas/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROMAN, D. J. **Estudo sobre fatores de competitividade organizacional e seu impacto nas condições operacionais**. 2011. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011.

ROMAN, D. J. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória, ES, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. **Qualidade como vantagem competitiva**: um estudo em empresa atacadista. Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras, 2004.

Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/596\\_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIVA.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/596_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIVA.pdf). Acesso em: 20 mar. 2021.

SCHNEIDER, J. F.; JUNQUEIRA, A. G. W. Estilo de liderança: percepção dos profissionais de uma organização do ramo de serviço social. **Revista Destaques Acadêmicos**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 49-54, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1-10, 2000. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-4-ano-2000-nid-46470/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

WENSKI, A. H. C. M.; SOAVINSKY, E. R. W. **A influência do líder no clima organizacional**. Curitiba, PR: UNICURITIBA, 2013.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Olá! Eu sou Samara Matos de Fortaleza-CE, aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro - UniFametro. A pesquisa tem por finalidade responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais desafios dos gestores para desenvolver e motivar os colaboradores na execução de suas tarefas? Sendo assim, venho convidá-lo(a) a participar respondendo este questionário com duração máxima de (2 min). Sua contribuição e veracidade nas informações ditas abaixo é muito importante para finalização desta pesquisa.

**Obrigada!**

### **1. Sexo**

- (A) Feminino
- (B) Masculino

### **2. Faixa etária**

- (A) Até 23
- (B) Entre 24 e 30
- (C) Entre 31 e 40
- (D) Entre 41 anos e 50
- (E) Acima de 50 anos

### **3. Nível de escolaridade**

- (A) Ensino médio completo
- (B) Ensino superior incompleto
- (C) Ensino superior completo
- (D) Pós-graduação incompleta
- (E) Pós-graduação completa

### **4. Tempo de atuação na empresa**

- (A) Até 1 ano
- (B) Entre 1 a 3 anos
- (C) Entre 4 a 7 anos
- (D) Entre 8 a 10 anos
- (E) Acima de 11 anos

### **5. Para você, o desenvolvimento de pessoas traz vantagem competitiva?**

- (A) Sim
- (B) Não

**6. Ações de engajamento realizadas pelo seu supervisor fazem que você se sinta mais motivada na realização de suas atividades?**

- (A) Discordo totalmente
- (B) Discordo parcialmente
- (C) Concordo totalmente
- (D) Concordo parcialmente
- (E) Concordo totalmente

**7. Quanto a motivação do seu trabalho, você está?**

- (A) Muito desmotivado(a)
- (B) Desmotivado(a)
- (C) Indiferente
- (D) Motivado(a)
- (E) Pouco motivada(a)

**8. Com qual frequência você passa pelo processo de avaliação de desempenho na sua empresa?**

- (A) Semanal
- (B) Mensal
- (C) Semestral
- (D) Anual
- (E) Nunca

**9. Um fator muito importante para gestão do conhecimento é o treinamento. Na empresa que você atua, recebe treinamento?**

- (A) Semanal
- (B) Mensal
- (C) Semestral
- (D) Anual
- (E) Nunca

**10. Qual desses itens você julga como um dos principais desafios para os gestores em desenvolver e motivar os colaboradores na execução de tarefas?**

- (A) Formar e manter o capital intelectual da empresa
- (B) Distribuir as atribuições conforme os talentos identificados
- (C) Trabalhar a cultura organizacional
- (D) Estimular o senso de colaboração da equipe
- (E) Saber lidar com a gestão de conflitos

**11. Alguma vez você já recebeu agradecimentos da equipe por alguma colaboração extra?**

- (A) Sim

(B) Não

**12. Você considera importante lidar com as emoções e saber reagir diante de diversas situações que podem ocorrer dentro da organização?**

(A) De forma alguma

(B) Não muito

(C) Mais ou menos

(D) Com certeza

(E) Indiferente

**13. Como se sente na empresa em que você trabalha?**

(A) Extremamente satisfeito(a)

(B) Moderadamente satisfeito(a)

(C) Muito satisfeito(a)

(D) Pouco satisfeito(a)

(E) Insatisfeito(a)

**14. Você sente que recebe o apoio de que necessita de seu supervisor direto?**

(A) Nunca

(B) Raramente

(C) Mais ou menos

(D) Frequentemente

(E) Sempre

**15. Em geral, você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?**

(A) Muito satisfeito(a)

(B) Satisfeito(a)

(C) Indiferente

(D) Insatisfeito(a)

(E) Muito insatisfeito(a)