

## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO

Joyce de Lima Silva<sup>1</sup>  
Maria Erilúcia Cruz Macêdo<sup>2</sup>

### RESUMO

A intensa competitividade do mercado faz com que as organizações busquem constantemente formas para melhor se adaptar e responder as expectativas do mercado de maneira positiva e rápida, porém, esse mercado não cobra respostas satisfatórias somente das empresas, como também da atuação de seus subordinados para que as metas sejam alcançadas. Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo apresentar a influência do papel do líder para a mudança dos colaboradores de uma empresa (e sua filial) caracterizada como lanchonete/pizzaria na cidade de Juazeiro do Norte-CE, quanto ao clima organizacional e o seu posicionamento nesse contexto. Para análise das informações coletadas, foram apontados como as mudanças de clima organizacional e de liderança induzem o comportamento dos colaboradores, identificando quais ações que a organização juntamente com o líder desenvolviam para melhorar a convivência interna, sendo verificado ainda os possíveis fatores que limitariam a relação entre líder e subordinado. A coleta de dados deu-se a partir de uma entrevista semiestruturada e de um questionário contemplando questões subjetivas, respectivamente aplicados aos gestores e aos subordinados, onde foi constatado que não só no ambiente estudado como em qualquer outra área organizacional, faz-se necessário um indivíduo que possa tomar frente e ter posicionamento adequado para saber guiar todo o percurso de mudança – seja esta qual for, e que este tenha postura e convicção de que suas ações e o modo como cobra seus colaboradores influenciam de forma instantânea em suas percepções e no modo como irão realizar as tarefas pedidas.

**Palavras Chave:** Gestão. Liderança. Clima organizacional.

### ABSTRACT

The intense competitiveness of the market makes organizations constantly seek ways to better adapt and respond to market expectations in a positive and fast way, but this market does not demand satisfactory responses from companies only, as well as the performance of their subordinates so that goals are achieved. In view of this scenario, this study had as its goal to present the influence that the leader has in the organizational environment of a snack company (and its branch) located in the city of Juazeiro do Norte-CE, regarding the aspect of change of employees related to organizational environment, and point out the positioning of the same in this context. To analyze the collected information, it was pointed out how the changes organizational environment and leadership induce the behavior of the employees, identifying which actions the organization together with the leader developed to improve internal coexistence, and also verified, the possible factors that would limit the relationship between leader and

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão; joyce.lima1204@gmail.com;

<sup>2</sup> Professora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão, Especialista em Docência do ensino superior; erilucia@leaosampaio.edu.br;

subordinate. Where it was found that not only in the studied environment, but also in any other organizational area is needed an individual who can take the lead and have the proper positioning to know how to guide the whole course of change - whatever it is, and that he/she has composure and conviction that their actions and the way they charge their employees, influence instantly their perceptions, how they will perform the tasks they are asked for.

**Keywords:** Management. Leadership. Organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se por mudanças, toda e qualquer tentativa de se alterar modelos mais burocráticos de administração para um novo estilo que seja aceito e compatível tanto para os colaboradores como aos objetivos da organização, de forma a facilitar e tornar mais ágeis os processos, modificar produtos e a organização para adquirir maior valor e participação no mercado (NOGUEIRA, 2007). Como essas mudanças acontecem de forma repentina e acelerada, fazem com que as organizações repensem suas estratégias, busquem ampliar e diversificar seus fatores internos e externos e, tenham essa necessidade de estar mudando com frequência como maneira de tornarem-se cada vez mais competitivas (OBADIA, VIDAL E MELO 2007).

Fica evidente nesse caso, que o processo de influenciar e de motivar os indivíduos para alcançar os objetivos da organização, e fazer isso enquanto a empresa instaura algo novo não é uma tarefa relativamente fácil. Assim, cabe ao administrador assumindo qualquer que seja sua posição seja de líder, gerente ou mesmo de chefe deter o poder de impulsionar, facilitar, ou até mesmo frustrar aquilo que transmite prazer e motivação aos seus subordinados, tornando-se o principal responsável por harmonizar o ambiente para que seja agradável e favorável e mensurando o que pode ou não vir a prejudicar o comportamento esperado dos colaboradores (NOGUEIRA, 2007).

Tendo em vista esse cenário gerencial das organizações, e da atenção que estas devem ter para as diversas transformações que podem afetar tanto seu padrão de competitividade como seu desempenho empresarial, esta pesquisa buscou apresentar qual a influência da liderança para a motivação dos colaboradores em detrimento das mudanças de clima organizacional no ambiente de uma empresa de lanches e de sua filial localizada na cidade Juazeiro do Norte-CE, apresentando as dificuldades percebidas na resistência dos mesmos e a ação do líder mediante a essas situações.

Através do questionamento de quais os fatores percebidos pelo líder influenciavam no desempenho dos colaboradores quanto as mudanças de clima organizacional e qual seu posicionamento mediante esse contexto, a observação dos dados deu-se por meio da discussão de como essas mudanças de clima organizacional e possivelmente de liderança poderiam induzir a percepção dos colaboradores, além da identificação dos métodos que a empresa unida ao líder desenvolviam para melhorar o relacionamento interno, e pôr fim a verificação das causas que estreitariam a relação entre líder e subordinado.

As hipóteses utilizadas para responder ao questionamento foram as de que, a flexibilização em alguns casos, gera insegurança por parte dos subordinados; a divergência de perfis influencia o modo como os subordinados enxergam o líder; e de que o líder identifica colaboradores que se resguardam, oferece apoio, porém não obtém sucesso.

Este estudo buscou ainda promover maior aprofundamento acerca do tema liderança e suas implicações dentro do ambiente organizacional, porém, dando ênfase em como essa ferramenta pode contribuir para o maior desempenho e eficácia empresarial, em detrimento de uma análise voltada para a percepção do líder enquanto fator motivacional dos subordinados. Proporcionando ainda, maior reflexão a respeito de como o profissional que se destina a liderar se posiciona e age em meio a situações de dificuldades que surgem, bem como, em sua importância enquanto agente de mudanças.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA CORPORATIVA**

Liderança é um tema que foi ganhando aos poucos espaço e notoriedade dentro dos mais diversos campos da sociedade, inclusive em pesquisas da psicologia social e do comportamento organizacional. Em abordagens mais recentes, a preocupação dada para essa temática passou a ser em como ela é exercida em relação às mudanças ambientais que frequentemente acontecem nas empresas, no modo como os líderes se comportam em meio as possíveis resistências de seus subordinados, e ainda em como as variáveis ligadas a natureza de cada indivíduo podem interferir no seu desempenho profissional (NOGUEIRA, 2007; BOWDITCH E BUONO, 2014).

Para Hunter (2004), a liderança nada mais é do que um processo de conquista e envolvimento dos indivíduos através do entusiasmo, pois, quanto mais ânimo e alegria são proporcionados ao colaborador maiores são as chances de alavancar sua determinação de alcançar o objetivo final. Dessa maneira, a boa liderança se baseia por meio daquele que promove e se preocupa com a motivação de seus subordinados, que coordena e entusiasma seus colaboradores delineando suas habilidades e competências individuais e em grupo de forma eficaz, como modo de compartilhar experiências e conhecimentos buscando sempre o envolvimento do grupo (MAITLAND, 2000; DRUMOND E SOUZA, 2008; TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

Logo, para a perspectiva mais moderna, a liderança é voltada para aquele que possua conhecimento sobre princípios básicos da psicologia, e que dessa maneira possa entender o modo de ser e pensar de seus colaboradores e em como aspectos como a ética, moral e seus valores tramitam influenciando no realizar de suas tarefas. Deve ainda compartilhar seu poder com os demais, descobrindo o poder que há nessas pessoas e, incentiva-las ainda a serem criativas investindo no tempo e na energia gerada pelo grupo, e dessa forma gerar uma conexão entre todos os envolvidos (DRUMMOND E SOUZA, 2008).

Para tanto, cabe frisar que essa capacidade para liderar encontra-se ligada a perspectiva motivacional de cada pessoa, onde os fatores que as movem estão unidos a sua identidade, seus valores, necessidades, aspirações, tudo isso em conjunto com as proposições e dedicação do líder. Sendo assim, para a efetivação de uma boa liderança deve ser construída uma interação social entre um indivíduo que tem por finalidade guiar e sua equipe, e que este busque enxergar não somente o que precisa ou como quer realizar, como também identificar o que seu grupo está necessitando e os induzir a realizar os seus objetivos, sejam pessoais ou os da organização e fazer com que todos participem independentemente da maneira ou jeito pelo qual irá guia-los para tal feito (MAXIMINIANO, 2009).

### 2.1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

As definições utilizadas para classificar e explicar como o comportamento e o pensamento de um líder podem mudar, são várias. Enquanto na teoria dos traços de personalidade tem-se a designação do líder dada por meio do exercício da influência sobre um ou mais indivíduos conforme algumas características pessoais, como aspectos

físicos, intelectuais e sociais, e que determinavam alguém com tal capacidade por já ter nascido com essa particularidade e não por algo que se pudesse aprender (VERGARA, 2009); é visto que os indivíduos possuem diversos estímulos que distinguem o seu comportamento de um para os demais, especialmente em aspectos de caráter e disposição do mesmo. Portanto, com o passar dos anos o foco dentro do ambiente organizacional passou a ser dado ao comportamento do gestor, e não aos traços de aparência.

Crivellaro e Takamori (2005) e Maximiniano (2009) mencionam sobre os tipos de líderes através dos modelos mais encontrados nas organizações. Os autores explicam sobre o estilo autocrático como uma liderança orientada para a tarefa, ou seja, é aquela ao qual é exigido somente a obediência do grupo e há quase nula participação dos subordinados em decisões ou para realizar as tarefas, sendo o estilo centralizado no poder mais alto na hierarquia da organização. Ao oposto disto, no modelo democrático tem-se a liderança orientada para as pessoas, havendo o total envolvimento e contribuição dos colaboradores nos processos decisórios, pois, o líder obtém ideias e sugestões através de discussões em grupo estimulando a cooperação de todos envolvidos.

Em aspectos semelhantes aos citados, Keith e Newstrom (1992) abordam a temática da liderança por meio da análise dos líderes positivos e negativos no tocante a como estes focalizam o processo de motivar os indivíduos. Os líderes positivos são aqueles que remetem sua liderança através de recompensas econômicas, pois quanto maior for o grau de conhecimento do colaborador maior a necessidade por reconhecimento de seu esforço. Enquanto que no líder negativo, é dada ênfase ao uso de punições nesse caso, o líder usa do poder de barganha ou mesmo ao uso de ameaças da perda de emprego, ou o desconto de dias de trabalho para demonstrar sua autoridade, na verdade no do poder, usando do amedrontamento sobre seus funcionários.

O enfoque mais recente traz consigo a premissa da avaliação de líderes que tenham característica visionária, que consigam trabalhar ao passo de questionamentos da chamada “gestão do invisível”, isto é, daquilo que muitas vezes não se pode ver pelos corredores da organização, e para essa nova abordagem os novos modelos descobertos são apontados como: a liderança carismática, visionária, transformacional e pôr fim a que se baseia em princípios (CAVALCANTI et al 2009).

Pertinente aos atributos da liderança visionária Rowe (2002) e Vieira (2012) a definem como a previsão de uma organização, uma aspiração ou intenção para o futuro,

ou melhor, o pensamento de como a empresa se imagina em um caminho mais à frente, e que é tido como um modelo para que todos os integrantes saibam aonde devem chegar. Os autores acrescentam sobre a produtividade desses líderes, pois, preocupam-se constantemente em como a organização estará daqui a um certo tempo, no que diz respeito ao desenvolvimento e gestão de pessoas e buscando sempre o aprimoramento das ideias.

Para Gomes e Cruz (2007) explicar sobre o perfil carismático de liderança é falar sobre como este se apresenta, sendo através da percepção e da interpretação que cada indivíduo tem de seu líder, de modo que, a figura dessa forma de liderar se exhibe no ponto de vista que os liderados desenvolvem em seu respectivo interesse e na vontade de seguir aquele indivíduo.

Marques (2015) refere-se aos modelos gerenciais mais comuns no universo corporativo, a liderança transacional e a transformacional. O autor explana sobre o aspecto transformacional de liderar onde o exercício da mesma se pauta na conquista da confiança, de respeito, do comprometimento e em um líder que está abertamente disposto em buscar o máximo de seus subordinados e inspira-los através de seus exemplos, este pode ser reconhecido como o estilo democrático, porém com mais atributos.

Para Covey (2002) a liderança baseada em princípios deve ser mencionada como a “verdadeira liderança”, pois para ele é aquela que realmente inspira e traz imenso progresso para os indivíduos. As características citadas desses líderes são:

1. De estarem sempre procurando aprender;
2. Estarem à disposição para servir;
3. Irradiarem boas energias;
4. Acreditarem nas pessoas e Exalarem sinergia e
5. Exercitarem auto – renovação.

Portanto, torna-se claro que cada gestor/ líder possui seu jeito próprio e o desenvolve em relação a lidar com diversas situações, especialmente as voltadas para a harmonização e melhoria do clima organizacional mediante as mudanças que ocorrem.

### 3 CLIMA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2014) conceituar o clima organizacional, um dos principais fatores

determinantes do processo de motivação dos colaboradores, é especifica-los em aspectos positivos, que são quando os indivíduos sentem orgulho de trabalhar na organização ou indicam algum conhecido de sua família e negativos, que são quando determinadas variáveis organizacionais geram desavenças ou clima de tensão entre os subordinados.

Seguindo esse mesmo raciocínio Zuccoli (2006), faz referência ao clima organizacional como uma ligação de forma mais íntima à motivação humana, pois, quando o indivíduo está muito motivado ele conseqüentemente trabalha mais satisfeito e empenhado naquilo que está fazendo, ele se sente animado e tem mútuo interesse em colaborar nas atividades. Em contraposição, quando há baixo índice de motivação entre as pessoas, por qualquer que seja o motivo, seja por algum momento de frustração ou por necessidades que não foram saciadas, o clima organizacional tende a ir se reduzindo tanto na produtividade como nos bons resultados.

Para os autores Nogueira (2007); Guimarães e Medeiros (2003 apud LIMA, 2006); Drummond e Souza (2008) descrever o cenário das mudanças organizacionais é falar sobre um processo complexo, e de muitas vezes como um amontoado de vários paradigmas, nos quais as empresas buscam incessantemente articular a interdependência entre fatores internos e externos da organização, de se adaptar e manter o equilíbrio entre o que está mudando com os resultados que serão obtidos, e ainda conquistar a satisfação de todos os envolvidos.

Neste mesmo ponto de vista Miller (2012) considera essa velocidade e a intensidade com que as mudanças ocorrem, como resultados que podem chegar a danificar os indivíduos, especialmente quando estes não alcançam o que lhes foi pedido. Considerando isso, o novo ambiente gerado pela mudança deve ser acolhedor e convidativo aos colaboradores, para que estes se sintam acolhidos para trabalhar naquele lugar.

Dessa maneira, torna-se necessário na instauração de qualquer mudança saber recombinar cada elemento do composto organizacional, sendo: pessoas, rede, cultura, estrutura e os processos que são feitos, buscando possíveis soluções com o que já se possui e não simplesmente substituí-las, com decorrência da mudança fazer a análise do nível de comprometimento como um precursor da mudança organizacional (PILATI, 2003 apud LIMA, 2006).

Para tanto, o clima organizacional é parte total do envolvimento e cuidado a motivação dos colaboradores por parte do líder, e este, enquanto precursor da mudança

deve estar atento a todo o processo em detrimento da aceitação e recebimento dos colaboradores, tornando-se necessário ainda entender qual papel e finalidade realmente possui o líder quanto a ser agente de mudanças na organização.

#### 4 O PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE DE MUDANÇAS

Para entender a implicação que possui um agente de mudança dentro de um ambiente organizacional, é necessário observar em primeiro momento que todos os indivíduos da organização são agentes de qualquer mudança que ocorra, pois, são eles que fomentaram a conclusão ou fracasso da mesma. Feito isso, a mudança deve ser mensurada não simplesmente em sua viabilidade de custos ou instalação mas, em como será recebida pelo capital humano da organização. Dessa maneira, o indivíduo que se encarrega de buscar a determinação e persistência dos subordinados deve estimular sua capacitação, criatividade, e promover sinergia entre o grupo fazendo com que todos possam ver o potencial que sua visão tem, concentrando o maior número de pessoas e a sua atenção para crerem que a proposta dada irá realmente dar certo (BELASCO, 1992; CRIVELARO E TAKAMORI, 2005).

Segundo Mandelli et al. (2003) para que o processo de entendimento e resistência a mudança possam ser moldados, é competência do gestor realizar uma leitura correta de tudo aquilo que possa influenciar de maneira positiva ou negativa aos colaboradores. E é através da dinâmica de mobilização, que o líder assume a organização adquirindo poder e controle da instauração da mudança, onde o mesmo deve delegar e fazer com que esse processo tenha maior envolvimento e participação de todos.

Desse modo, a figura do líder enquanto agente de mudanças eclode como um alicerce para contornar ou mesmo trabalhar para obter respostas satisfatórias em meio a tantas expectativas e as formas de diferentes de reagir às mudanças e esses agentes de mudança são definidos por Robbins (2009) como podendo ser os administradores da organização, ou até um próprio funcionário e ainda os consultores externos que também podem ser citados.

Em linhas gerais para Guaragna (2007) e Vergara (2009) o líder deve atentar para fatores como o da aprendizagem organizacional, onde a coletividade da troca informações proporcionará maior agrupamento dos indivíduos, fazendo com que não

somente uma pessoa mude sua maneira de pensar e trabalhar mas sim, com que todos compreendam a importância e o porquê de mudar. Os autores mencionam ainda, que esses líderes devam ser cobrados em sua autoaprendizagem para que demonstrem também por suas próprias atitudes sua então capacidade de aprender e de saber repassar o que é necessário aos demais. Assim, é perceptível o quão se torna importante que antes de alterar ou modificar algo dentro da organização todos saibam e entendam qual a finalidade da mudança que está se instalando.

Nesse mesmo sentido, Santos (2005) complementa explicando que cada gestor deva ter conhecimento e instrução referente ao comportamento requerido e inovação e, dessa forma repassar essa instrução e educação aos seus subordinados, transformando-se desse modo de controlador e supervisor a educador, orientador, líder, que motiva e comunica o que é preciso, multiplicando todos os esforços de mudança.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo fundamentou-se de início, por meio de bases bibliográficas para melhor definição do problema a ser estudado e, aprimoramento do conhecimento acerca do tema abordado, possuindo como caráter de investigação o método hipotético-dedutivo, pois, utilizou-se de possíveis respostas ao questionamento da pesquisa.

Para recolhimento dos dados e informações foi empregado um estudo de caso com objetivos exploratórios descritivos e, para análise o método usado foi o comparativo, como meio de estudar as diferenças e/ou semelhanças entre fatos e explicar possíveis divergências (MARCONI E LAKATOS, 2011).

Contemplou ainda abordagem qualitativa que para Oliveira (2010) é uma maneira de explicar o profundo significado e as características de cada situação, e estes dados podem ser obtidos através de questionários, planilhas, entrevistas, qualquer instrumento em que se possam obter informações.

O ambiente de uma empresa de lanches e de sua filial situadas na cidade de Juazeiro do Norte-CE, foi o local onde o estudo sucedeu-se, tendo como objeto de estudo os colaboradores e seus respectivos gestores.

Esta pesquisa foi aplicada aos 22 colaboradores da empresa estudada com inclusão do público feminino e masculino, onde os mesmos responderam questões conforme seu conhecimento e experiência sobre o assunto. Porém, foram dispensados da amostra os colaboradores com menos de 90 dias de admissão no quadro colaborativo

da organização, pois, conforme observação estes não tinham a experiência necessária para colocar-se de maneira eficaz na pesquisa.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores, que segundo Santos e Parra Filho (2011) deve conter perguntas que se alinhem aos objetivos propostos da pesquisa, e que o entrevistador não busque influenciar a resposta do entrevistado, pois, embora houvesse um roteiro já determinado proporcionou maior liberdade de informação e espontaneidade por parte dos gestores para responder aos questionamentos.

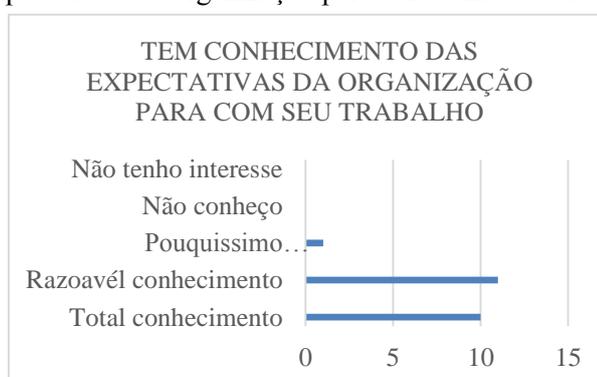
Realizou-se além disso, a aplicação de questionário aos colaboradores, contendo questões subjetivas onde a construção dos mesmos foi dada através de uma adaptação de dois modelos de questionários de pesquisa de clima organizacional, do site Avalio (2014) e do autor Gustavo Paulillo (2017).

Como forma de análise dos resultados que foram obtidos fez-se o uso da plataforma Excel por meio de gráficos. Este estudo cumpriu com a resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde que normatiza pesquisas desenvolvidas com seres humanos, e todos os sujeitos assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

#### 4 ANALISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Os resultados adquiridos através do questionário aplicado aos colaboradores foram tabulados de forma agrupada, para facilitar e possibilitar melhor compreensão das informações, onde fez-se a conexão e comparação com as respostas então obtidas dos seus respectivos gestores, como são demonstrados abaixo:

**Gráfico 1:** Expectativas da Organização para o trabalho do colaborador



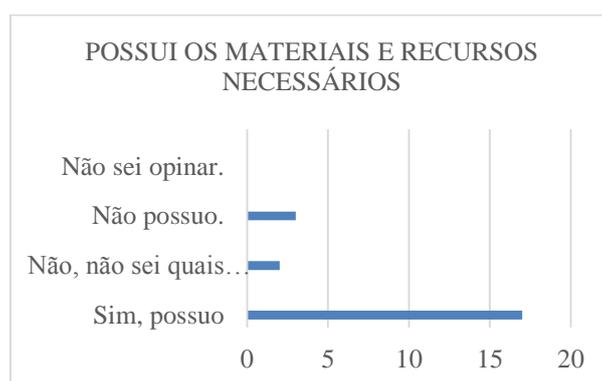
**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Por meio da análise do gráfico foi percebido que a maior parte dos colaboradores

afirmaram não saber ao certo quais expectativas a empresa tem para com seu trabalho, pois, respectivamente disseram possuir conhecimento razoável acerca do que a organização espera de seu trabalho (50%) e possuir pouquíssimo conhecimento (5%), ou seja, os colaboradores demonstraram não ter compreendido fielmente o que seus gestores lhe passaram, e em como sua função contribuirá para a organização.

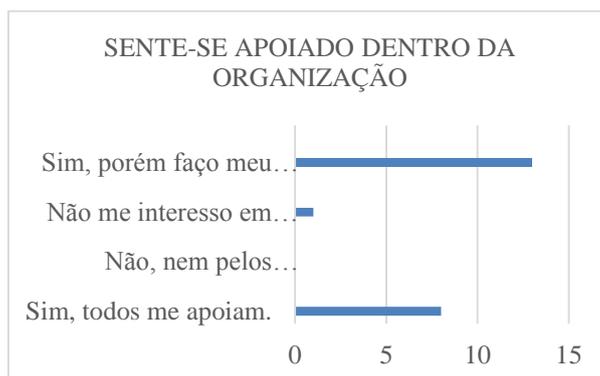
Este é um dado que diverge do que ambos os gestores disseram, pois, os mesmos afirmaram em suas falas “...que repassam não só o que deve ser feito” [...] como menciona Santos (2005), [...] “como também que quando haja a necessidade os colaboradores também contribuam com sua ajuda nas demais atividades”. E em contraposição a esse dado, também é visto que 45% dos subordinados responderam ter total conhecimento das expectativas da organização para consigo, ou seja, entendem realmente o porquê seu trabalho é importante.

**Gráfico 2:** Possui Materiais e recursos necessários



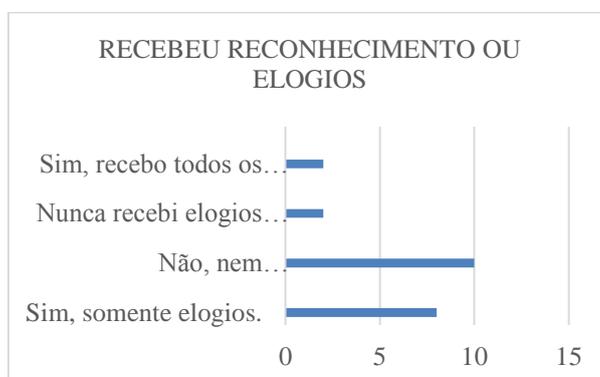
**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Ao serem questionados sobre possuírem recursos e materiais necessários para o bom desempenho das atividades, 77% representando mais da metade do quadro de colaboradores responderam que sim, que possuíam todo o material necessário. Uma informação que é confirmada por ambos os gestores, pois, os mesmos citaram “de disponibilizarem todo o material necessário para realização das atividades”. Ainda, 10% afirmaram não saber ao certo quais materiais precisam e, 13% disseram não possuir.

**Gráfico 3:** Sente-se apoiado na organização

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Referente ao se sentirem apoiados ou não em fazer o seu melhor na organização todos os dias, 60% dos colaboradores responderam que sim, recebem apoio, porém, buscam de forma individual realizar as atividades com máximo de empenho e comprometimento. 36% disseram que sim, todos apoiam, colocando em ressalva o gestor, colegas e o patrão, e somente 4% fez referência a não ter interesse em buscar fazer seu melhor.

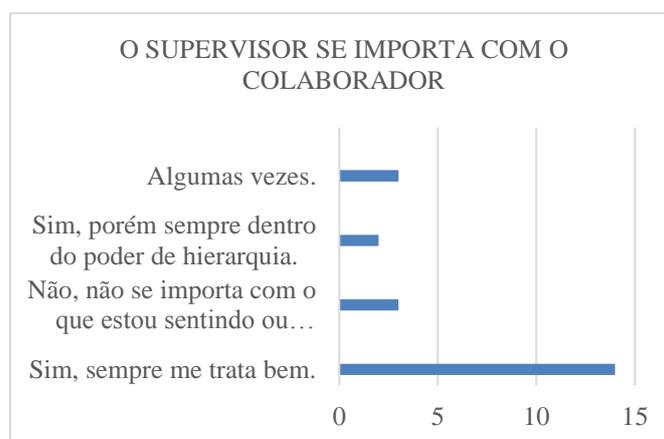
**Gráfico 4:** Recebeu Reconhecimento ou elogios nos últimos 7 dias

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

No que diz respeito a receber reconhecimento e elogios em detrimento dos últimos 7 dias, 45% dos colaboradores disseram que não, não receberão nem reconhecimento ou elogios. Esse dado representa boa parte dos subordinados que certamente encontram-se desmotivados em relação ao trabalho, pois, não recebem feedback de como estão realizando ou se estão fazendo da maneira correta seu trabalho e, assim consequentemente o clima organizacional vai se reduzindo por conta desse fator como explicam Zuccoli (2006) e Luz (2014). 37% dos subordinados afirmaram que receberam, porém só elogios, 9% disseram que nunca receberam nem

reconhecimento ou elogios e 9% responderam receber todos os dias.

**Gráfico 5:** Importância do gestor para com os colaboradores



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

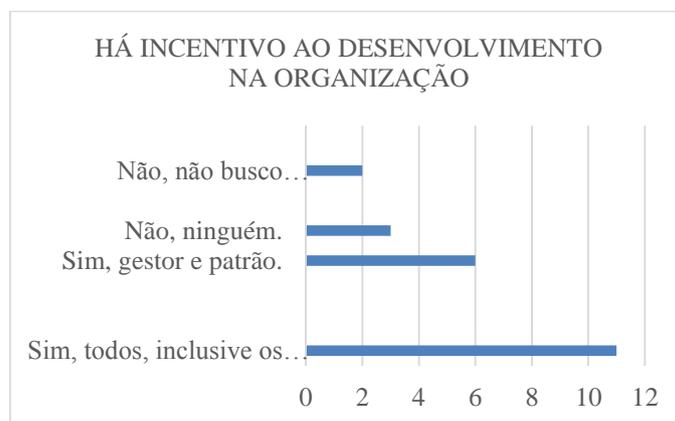
Pertinente a importância que o gestor demonstra ter com seus subordinados, é possível afirmar tanto por observação do gráfico, como pelas respostas obtidas por entrevista que ambos os gestores realizam tal feito, pois, os mesmos mencionaram que “... além de se importar, se preocupam com o bem estar de todos na organização”. E por meio da análise, foi constatado 64% que representam os colaboradores que percebem essa importância dada por seu gestor. 14% disseram que não percebem preocupação por parte de seu gestor com o que sente ou que precisa, 14% afirmaram que sim, porém, dentro do poder de hierarquia, onde ambos os gestores ressaltam sobre “tratar todos os funcionários com igualdade e respeito para que ele possa retribuir da mesma maneira, e que entenda também a posição que tem dentro da empresa e a de seu gestor”. Apenas 9% disseram enxergar essa preocupação em seu gestor somente em algumas vezes.

Ainda foi constatado nos perfis dos gestores características mencionadas por Keith e Newstrom (1992), onde quando os mesmos se posicionaram sobre a questão da importância dada, o gestor 1 identificado com perfil de líder positivo destacou buscar através da promessa de recompensas (porém, sempre dentro de algo alcançável) motivar e impulsionar seus colaboradores através desse incentivo de ganhar algo. Já o gestor 2 com característica negativa, citou o uso de punições quando o colaborador não realiza a tarefa cobrada da maneira adequada, ou insiste em fazê-la quando houve menção a não fazer daquela maneira.

São duas formas diferentes de se buscar a motivação dos subordinados, e de demonstrar que se importam com o trabalho que os mesmos exercem, onde um gestor

cita o lado de agradar com alguma recompensa, e o outro menciona a punição ou retirada de algo para manter o colaborador engajado nas atividades, porém, ambos o fazem como forma de ajuda.

**Gráfico 6: Incentivos ao desenvolvimento**

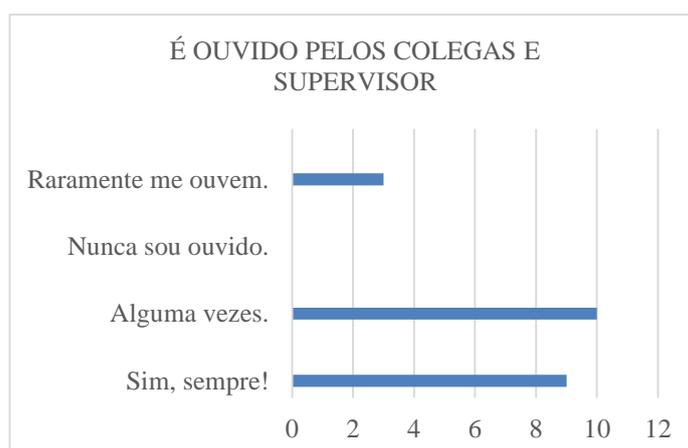


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Por meio da observação do gráfico acerca do respectivo incentivo promovido pela organização, 50% dos colaboradores afirmaram que sim, que todos os componentes (em ressalva dos colegas) os dão incentivo.

Os outros 27% disseram que recebem incentivos, porém, somente do gestor e patrão, e ambos os gestores confirmam isso, pois, citaram sobre “incentivar os colaboradores a buscar sempre seu crescimento dentro da empresa”. E ainda, como acrescenta o gestor 1 em sua fala, a respeito de “incentivar o afastamento de seus colaboradores das más amizades, pois, isso consequentemente interfere na conquista de um bom crescimento e desempenho profissional e de sempre buscar ter sua opinião própria não se deixando levar pelo o que os outros dizem”. 13% responderam que não há incentivo de ninguém, e somente 10% disseram não buscar crescimento dentro da organização.

**Gráfico 7: Ser ouvido pelo gestores e colegas**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

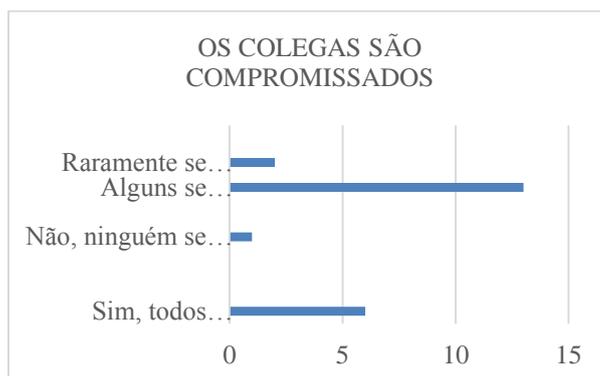
No que se refere a ser ouvido pelo gestor e colegas de trabalho, 45% dos subordinados responderam que só em algumas vezes são ouvidos pelos colegas e supervisor; essa informação contraria-se da resposta mencionada pelos gestores, pois, os mesmo afirmaram “sempre ouvir o que seus colaboradores têm a falar, inclusive possíveis sugestões para melhoria de algo na organização”. 40% no caso, responderam que sim, sempre são ouvidos, e somente 14% disseram que raramente são ouvidos na organização. Com base nesses dados, é possível afirmar que hajam falhas ao realizar-se as tarefas, pois, como as partes envolvidas não estão interagindo da maneira adequada a comunicação torna-se inconstante.

**Gráfico 8:** Sentimento de importância



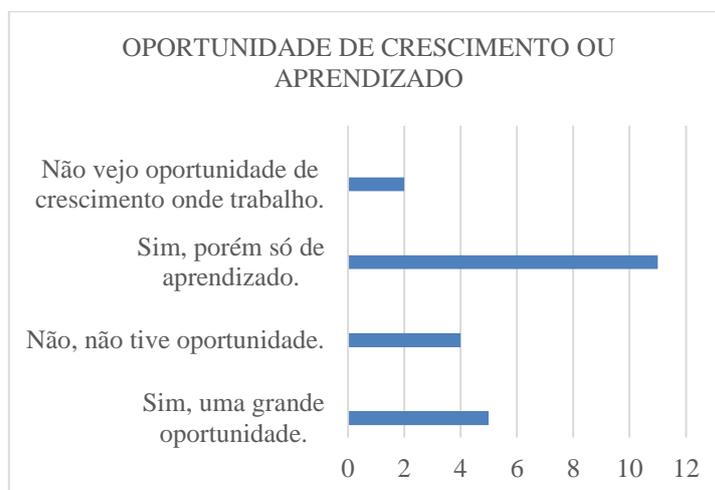
**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

O gráfico acima mostra como está a percepção dos colaboradores em relação a empresa estar ou não fazendo com que se sintam bem por completo no trabalho que executa, onde é perceptível até pela própria observação que a maior parte dos mesmos afirmaram que sentem-se importantes dentro da organização e no trabalho que executam, sendo estes 50% dos subordinados. O que proporciona certamente bom desempenho do colaborador, e como citam Maitland (2000), Drummond e Souza (2008) e Tamayo e Paschoal (2003) sobre a efetivação de uma boa liderança, pois, o colaborador sente-se importante e tem a oportunidade de compartilhar sua experiência com o gestor e a empresa como um todo. 36% responderam que raramente e, 14% disseram que em algumas vezes recebem esse feedback.

**Gráfico 9:** Compromisso dos colegas de trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao comprometimento dos colegas para com o trabalho em conjunto, 60% afirmaram que só veem comprometimento em alguns de seus colegas, 27% disseram que sim, que há interesse em todos de desempenhar boas atividades, 5% responderam que não veem comprometimento em nenhum de seus colegas, e 8% confirmaram que raramente sentem esse comprometimento de seus colegas.

**Gráfico 10:** Oportunidade de crescimento/aprendizado

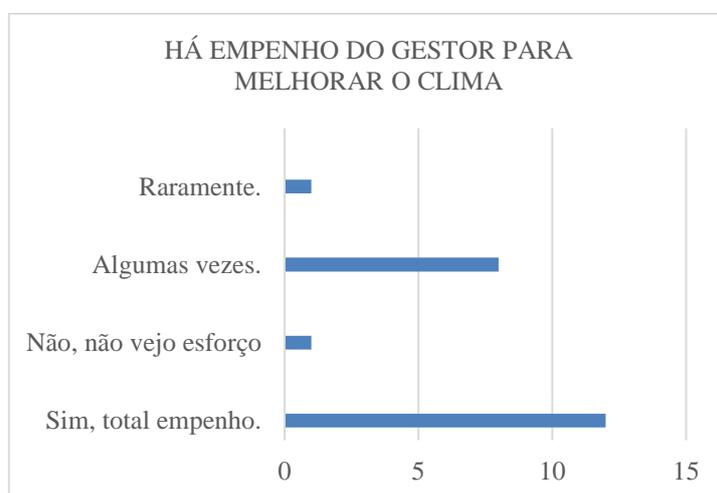
**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Referente as oportunidades de crescimento e de aprendizado ofertadas pela organização, é perceptível que o maior índice encontrado foi o de aprendizado, constando em 50% das respostas, isso demonstra a preocupação da empresa em proporcionar a seus colaboradores maior conhecimento, como explicam os gestores, de “...buscarem com que todos participem de todas atividades não só quando for preciso, mas, como forma de aprimorar o que já se conhece através da vivencia”.

Dos demais, 22% disseram que tiveram uma grande oportunidade, e esses dados

ligam-se diretamente a motivação e empenho do colaborador a realizar bem as tarefas como pauta Hunter (2004). 18% disseram não ver oportunidade de crescimento onde trabalha, e 10% responderam que ainda não tiveram oportunidade.

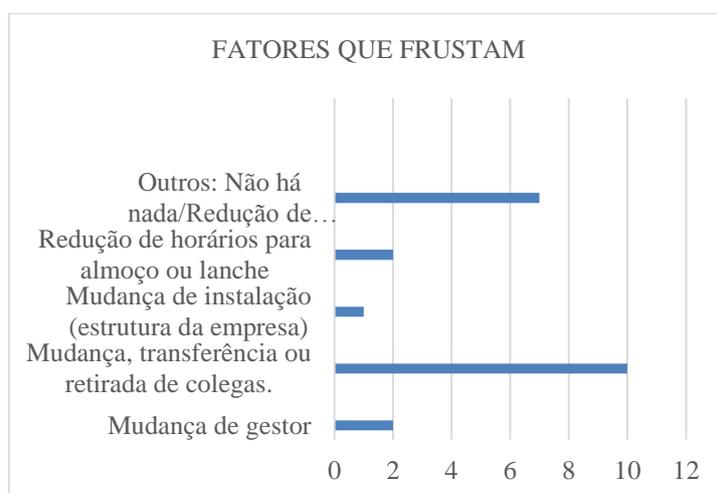
**Gráfico 11:** Empenho do gestor para melhorar o clima



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

No aspecto de que os colaboradores vejam empenho por parte do gestor em melhorar o clima na organização, seja este resultante de qualquer fator que motive ou não os membros ou que simplesmente os frustrem, pontos mencionados por Zuccoli (2004) e Luz (2014), 54% afirmaram que sim, percebem total empenho em seus gestores. 36% disseram que algumas vezes percebem, em paridade ficaram 5% para a opção de não ser visto esforço algum e, de que raramente haja algum.

**Gráfico 12:** Fatores frustrantes na empresa



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

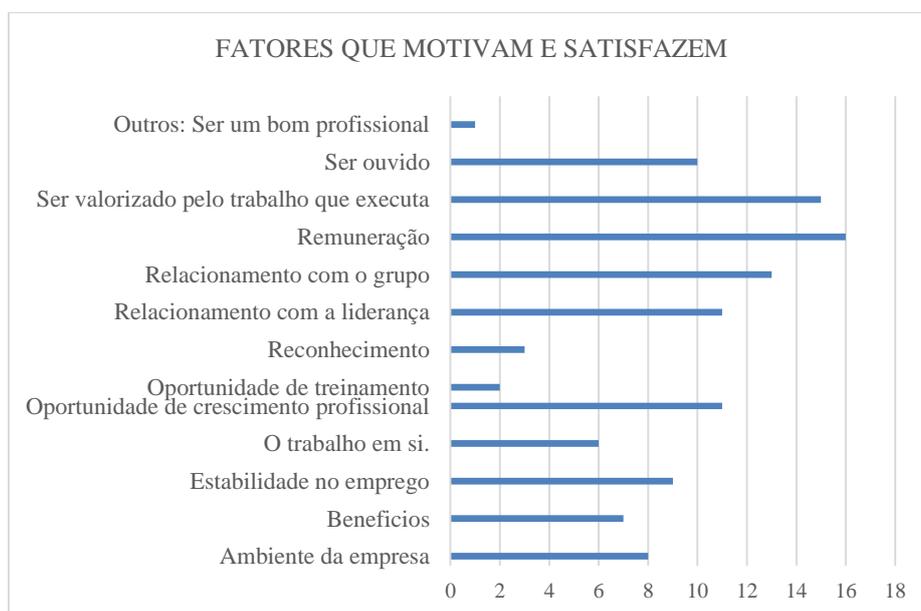
Ao analisar o gráfico acima, que se refere aos fatores que frustram os

colaboradores quando há alguma mudança, tem-se que 45% afirmaram que transferir ou retirar algum dos colegas é o fator de maior descontentamento e desmotivação dos mesmos, o que diverge da resposta citada pelos gestores, pois, ambos citaram como principal fator, a resistência no realizar de mais de uma função.

Esse fator mais votado demonstra que a relação e interação entre os indivíduos é primordial, e que quando os mesmos não estão empenhados ou engajados por conta da frustração de uma de suas necessidades básicas (como o lado sociável) há a falha de todo o processo e conseqüentemente o resultado da mudança, que Miller (2012) ressalva.

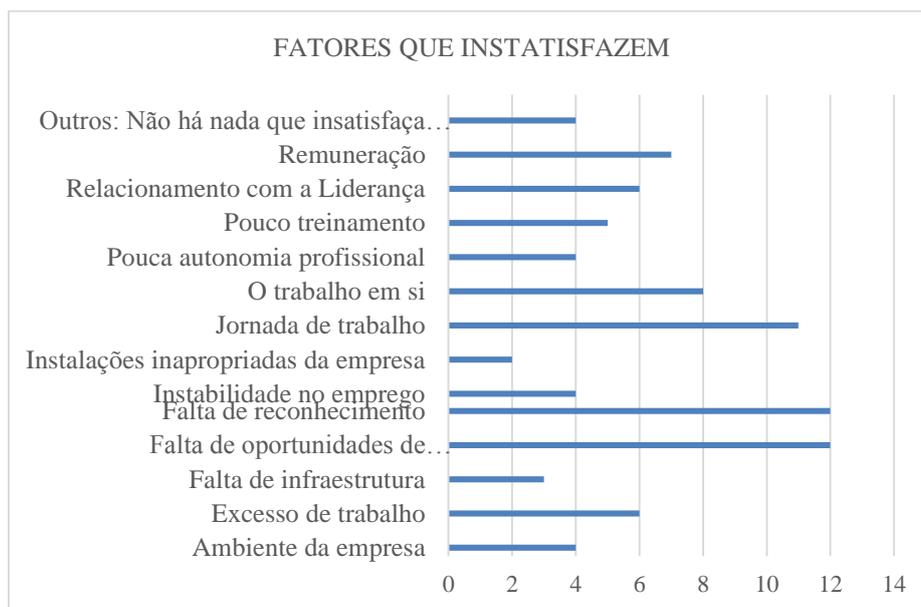
Como observação por parte dos gestores os mesmos afirmaram tentar contornar a situação de instauração de mudanças através do diálogo, aspectos voltados a uma boa conversa e entendimento do colaborador citados por Drummond e Souza (2008) e, do demonstrar de que aquilo novo que estava se instaurando traria benefícios e só melhoraria o desempenho da organização.

**Gráfico 13:** Fatores de motivação e satisfação



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

O gráfico 13 refere-se ao que os colaboradores consideram seus fatores motivacionais e de satisfação, destes o que é perceptível afirmar por meio da observação dos dados são de que: os fatores de maior satisfação/ motivação mais citados foram a remuneração, ser valorizado pelo trabalho que executa, relacionamento com o grupo, as oportunidades de crescimento profissional e ser ouvido dentro da organização.

**Gráfico 14:** Fatores de insatisfação

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Conforme análise do gráfico os fatores que representam maior índice de insatisfação foram: a falta de oportunidade de crescimento profissional, a falta de reconhecimento, a jornada de trabalho, o trabalho em si, e a remuneração.

Portanto, é correto afirmar que para alguns os fatores se divergem, pois, o que em dado momento representa a satisfação de um colaborador, em outra situação pode representar a insatisfação de outro. Destacando que cada um desses fatores estão internamente ligados aos sentimentos e aspirações de cada indivíduo e diretamente relacionados as de seu líder como relembra Maximiniano (2009), onde isso influencia significativamente no modo como estes buscam realizar suas tarefas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou apresentar a influência do papel do líder para a mudança dos colaboradores quanto ao clima organizacional, e como os dois gestores da empresa estudada se posicionavam nesse contexto buscando motivar seus colaboradores a aceitar as mudanças, respeitando é claro as resistências encontradas, porém, delineando todo o percurso de aceitação da melhor maneira possível.

Por meio desta, houve a possibilidade de discutir como essas mudanças de clima organizacional e de liderança induzem o comportamento dos colaboradores e, foi constatado grande resistência no comportamento dos mesmos, mas, referente a questão

de mudança de líder não demonstrou ser algo que realmente incomode, não como a mudança ou transferência de um colega (fator mais votado pelos colaboradores) e divergido do ponto de vista dos gestores, pois, ambos mencionaram ser a falta de internalização de realizar várias atividades na organização.

No tocante as ações que a empresa desenvolve em conjunto ao líder para melhorar a convivência interna, pode-se constatar boa percepção dos colaboradores em relação a visualizar o esforço do líder, e ambos os gestores citaram priorizarem o diálogo para que todos possam compreender como deve ser dentro do ambiente da empresa, e como evitar prováveis desavenças, embora essas ações muitas vezes partam só do incentivo dos gestores em aplica-las, e não propriamente de uma iniciativa de seu superior.

Ainda foi verificado as possíveis causas que estreitariam a relação entre líder e subordinado, onde os gestores citaram sobre a questão da hierarquia em alguns casos incomodar os subordinados, o que não traz só a falta de agrupamento das partes, como também a falta do empenho e busca dos subordinados de realizar as atividades como pedido. Arelado a esse objetivo, a hipótese de número dois foi confirmada, onde constatou-se que a divergência de perfis influência de forma direta no modo como o colaborador enxerga o líder.

Assim como também a hipótese de número três confirmou-se, pois, quando questionados sobre serem ou não ouvidos por seus subordinados ao darem alguma sugestão, ambos os gestores citaram sobre tentarem ajudar e poucas vezes serem escutados, ou acatados no que propuseram, sendo que os colaboradores quando abordados responderam que poucas vezes são ouvidos por seus gestores, isto é, em alguns casos os gestores buscam maior aproximação dos subordinados, para entendê-los melhor até, e os mesmos não compreendem essa ação por parte de seu superior, ainda os gestores afirmaram perceber nos seus colaboradores certo afastamento/resguardo, oferecer apoio, porém não serem levados a sério.

Logo, a hipótese de número um foi negada, pois, foi percebido que a flexibilização não gera insegurança nos subordinados, pelo contrário, se há como ter certa intimidade e afinidade, ou seja, a criação de vínculo entre gestor/funcionário como os próprios gestores afirmam e foi percebido com a análise dos questionários, de ser possível terem laços afetivos de amizade, se torna uma forma até de melhorar a comunicação entre todos.

Destaca-se, portanto, que através desta pesquisa houve a possibilidade de

conhecer e coligar a teoria abordada com a prática, em que não só no ambiente estudado, como em qualquer outra área organizacional é necessário um indivíduo que possa tomar frente e ter posicionamento adequado para saber guiar todo o percurso de mudança – seja esta qual for, e que este tenha postura e convicção de que suas ações e o modo como cobra seus colaboradores, influenciam de forma instantânea em suas percepções, no modo como irão realizar as tarefas pedidas e por fim em sua própria vontade de exercer função naquela empresa.

Cabe frisar, a importância e possibilidade desta pesquisa ser utilizada como fonte de dados e informações para pesquisas futuras, pois, como o mercado muda com intensa frequência, necessita de estudos referentes ao campo organizacional e, sobre a mútua importância dessa ferramenta gerencial que é a liderança para as organizações.

Ressaltando ainda, que sejam desenvolvidos mais trabalhos científicos voltados para o gerenciamento da organização e do capital e intelectual humano, bem como, na contribuição do conhecimento dos próprios discentes de administração que precisam buscar um olhar diferenciado para gerenciar seus futuros negócios, ou gerir os negócios de outra pessoa, e que devam também buscar se atualizarem nos mais diversos assuntos voltados para a área de pessoal das organizações.

## REFERÊNCIAS

AVALIO. **Pesquisa de clima organizacional**: veja as 10 perguntas-chave. Disponível em: <<http://avalio.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional-10-perguntas>>. Acesso em: 16 de Set. 2017.

BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar**: como estimular mudanças na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2 ed, São Paulo: atlas, 2009.

BOWDITCH, L James, BUONO Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Areyznska Regina. **Liderança e motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=lideran%C3%A7a+baseada+em+principios+&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=lideran%C3%A7a+baseada+em+principios+&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)>. Acesso em 10 de Maio 2017.

CRIVELARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Yukio. **Dinâmica das relações interpessoais**. Campinas, SP: Editora Alinea, 2º impressão da 1º edição, 2005.

DRUMOND, Joceli; SOUZA, Andrea Claudia de. **Sociodrama das organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.

GOMES, Antonio Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51772007000300008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51772007000300008)>. Acesso em: 07 de Maio 2017.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. **Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KEITH, Davis, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. 1 ed. Cengage Learning Edições Ltda, 1992.

LIMA, Suzana Maria Valle (Org). **Mudanças no comportamento organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MAITLAND, Ian. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MANDELLI, Pedro (et al). **A disciplina e a arte da gestão de mudanças: como integrar estratégias e pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARCONI, Andrade Marina de; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto. **A Diferença entre Liderança Transacional e Transformacional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-lideranca-transacional-e-transformacional/>>. Acesso em 21 de Maio 2017.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, David. **Gestão de Mudanças com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo: Interare Editora, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Ática, 2007.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodriguez; FRUTOSO e MELO, Paulo Fernando. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para a mudança organizacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10>>. Acesso em 31 de Maio 2017.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. Revista e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PAULILLO, Gustavo. **Como fazer questionário de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em 16 de Set 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROWE, Glenn W. **Liderança estratégica e criação de valor**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 25 de Maio 2017.

SANTOS, João Alberto dos. **Revista de ciências gerenciais**: Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. Disponível em: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2730/2593>. Acesso em: 15 de Set 2017.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TAMAYO Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext&tlng=es)> Acesso em: 16 de Set 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Paulo. **O que é visão para uma empresa?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-visao-para-uma-empresa/67425/>>. Acesso em: 25 de Maio 2017.

ZUCCOLI, Paula Hidalgo Zaniboni. **Clima organizacional**: um breve estudo. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/iccesumar/article/viewFile/141/79>>. Acesso em: 26 maio 2017.