

## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

*Michele Vilela Ivan*

*E-mail: [mihvilela@hotmail.com](mailto:mihvilela@hotmail.com)*

*Universidade de Ribeirão Preto*

*Leonardo Augusto Amaral Terra*

*E-mail: [prof@leoterra.com.br](mailto:prof@leoterra.com.br)*

*Universidade de Ribeirão Preto*

*Artigo Recebido em: 15/06/2017; Aceito em: 02/07/2017*

### RESUMO

Diante das frequentes mudanças tecnológicas, culturais e econômicas, as organizações têm vivenciado uma crescente necessidade de obter lideranças efetivas, capazes de organizar e gerenciar os processos de transformações internas às quais estas encontram-se submetidas. Visando lidar com tal problemática, este artigo procurou identificar como a liderança afeta na dinâmica organizacional. Para tal, foi realizado um estudo multicase, com entrevistas não estruturadas, sustentada pela técnica de incidente crítico, onde foi constatado que, os líderes têm o poder de influenciar no desenvolvimento organizacional, que quando não é devidamente gerenciado pode levar à resistência de seus liderados ou até mesmo ao fracasso da organização.

**Palavras-chave:** Mudanças; Liderança; Dinâmica Organizacional; Influência.

### ABSTRACT

*With all the frequent technological, cultural and economic changes, organizations have been experiencing an increasingly necessity to obtain effective leaderships who are able to organize and manage internal transformation processes which they were submitted to. While aiming at this*

*problematic, this paper has tried to identify how the leadership affects the organizational dynamics. For this purpose, a multiple case study was performed with nonstructural interviews sustained by the critical incident technique where it was verified that leaders have the power to induce organizational development and when it is not managed properly, it can lead to resistance by those who are led by them or even failure in the organization.*

**Keyword:** *Changes; Leadership; Organizational Dynamics; Influence.*

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado de trabalho estão cada vez mais frequentes, sejam elas para cumprir novas leis ou regulamentações, adquirir novas tecnologias ou atender as diversas preferências dos consumidores ou parceiros, no qual afeta toda a gestão e impõe as empresas a se adaptarem a um novo cenário para que exista possibilidades de continuar competindo no mundo corporativo. Por isso as organizações buscam novas formas de se pensar para seguir de acordo com a demanda do mercado (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A liderança possui um papel fundamental neste processo de mudanças, sem o comprometimento dos líderes é impossível a realização dessas transformações na organização, ele desafia a empresa a isto, pois ele possui a habilidade de identificar boas ideias, criar oportunidades e enfrentar as dificuldades aparentes, até alcançar o seu objetivo. Outro ponto importante é a visão que o líder possui diante da mudança, que deve ser compartilhada claramente com todos os níveis da organização para que todos possam agir de forma com que as ações ocorram no rumo certo (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

É ainda papel do líder reconhecer as contribuições individuais, celebrar as realizações da equipe e encorajá-los, preservando a organização motivada a todo momento no processo de mudança. Neste contexto os líderes são a conexão essencial, em que devem ser vistos como facilitadores para a resolução dos problemas, e assim possam ter confiança de seus liderados e serem admirados, para que diante das transformações que se deparam, tenham a consciência e comprometimento, para que não exista resistência individual ou coletiva dos seus subordinados (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Diante de um ambiente demasiadamente complexo para ser previsto, em que novos cenários continuaram a surgir, o líder é capaz de observar ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo assim como seus pontos fortes e fracos, delineando objetivos, definindo estratégias, ações e

implementação (TERRA; PASSADOR, 2016). Diante da importância do papel do líder neste processo, esse artigo tem como objetivo identificar como a liderança afeta a dinâmica organizacional.

A premissa que motivou este artigo, foi as dificuldades que as empresas encontram quando o assunto se trata de reestruturação no planejamento estratégico, ou seja, se adaptarem as novas realidades, em que muitas vezes as organizações não sobrevivem a essas mudanças, pela falta de eficiência da liderança e comportamentos inadequados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança e Motivação**

O líder influencia na essência com que as pessoas agem e na organização como um todo, com isso obtém o poder de interferir na cultura organizacional de uma empresa sendo o causador de mudanças, e com sua virtuosidade de conhecer aqueles que dependem de si, facilmente ele consegue atingir o seu domínio dentro do seu âmbito de trabalho para que o grupo alcance as metas (ARRUDA *et al.*, 2010; BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2005; SILVA *et al.*, 2011; VERGARA, 2007).

Segundo Bergamini (1990); Carvalho; Palmeira; Mariano (2012); Pires; Macêdo (2006); Robbins (2005), para ser um líder com nível alto de eficiência deverá interagir com sua equipe a fim de que tenha o conhecimento individual de cada membro e quais são os seus objetivos e fazer com que não se desapareça, para que possa atingir maior desempenho, e assim alcançar com êxito suas metas pessoais e da empresa.

O desenvolvimento dos liderados tem influência na medida que é tratada a relação do indivíduo/organização, visto que quando existe o desinteresse dos líderes pelos funcionários, no qual o contato é muito formal, eles não se comprometem com a empresa, já nos casos onde o líder mostra interesse sua na vida pessoal, os liderados zelam pelo líder com dignidade, respeito e estima, e passam a ser julgado com um princípio de aumento de produtividade (SÁ; LEMOINE, 1998).

Os autores Bass (1990) e Bergamini (1994) diferenciam dois tipos de liderança, a transacional e a transformacional. A transacional é aquela em que o gestor lidera seus subordinados através de retribuições e punições, todavia esta liderança não será recíproca por muito tempo se não existir a autoridade de contribuir com as recompensas por parte do líder, e o interesse e receio por parte dos seguidores. Já a liderança transformacional é quando o líder atinge todo o seu potencial para obter interferência em seus liderados através da convivência compreendendo as necessidades pessoais ou entusiasmando-os, no qual tomam consciência e acreditem que são capacitados para resolverem

problemas dando o melhor de si em seus compromissos e assim obtendo a colaboração, confiança e respeito dos que lhe seguem.

A liderança transformacional possui um grande potencial para o progresso da capacidade dos seus liderados facilitando o desempenho da equipe, da produtividade e as metas estabelecidas pela organização, no qual tem o poder de conduzir as atitudes da equipe de trabalho de inaceitável para aceitável e assim obter a colaboração e a reciprocidade de seus liderados (GALLON; ENSSLIN, 2008).

Outras definições da liderança são concebidas por Rowe (2002), e compreendem: a liderança gerencial, liderança visionária e liderança estratégica. A liderança gerencial é apta a lidar com atividades do dia-a-dia e tem em vista curto prazo, este tipo de liderança é exercida pela maioria dos executivos, no qual são afetivos ao passado, desestimulando as lideranças estratégica e visionária, a liderança gerencial é parecida em alguns aspectos com a liderança transacional, no qual no decorrer do processo, combinam, barganham e usam punições e recompensas, em que o relacionamento com as pessoas é formal. E a liderança visionária obtém uma visão ao futuro e implica correr riscos, porém se não tiver apoio dos líderes gerenciais, podem ser inapropriados, além disso exige um domínio para influenciar nos atos e pensamentos dos indivíduos. Já a liderança estratégica tem a capacidade de interferir na tomada de decisões de outros indivíduos, de maneira voluntária e rotineira, que ajudem a organização, sendo um aspecto muito valioso, por isso deve estar seguro das pessoas no qual confiam para tomarem as decisões e atitudes que esperam .

No conjunto pode-se identificar que o fenômeno da motivação como cita Bergamini (1990), vem do próprio indivíduo, engana-se aquele que pensa que tem o efeito de condicionar a motivação através de seus próprios propósitos no interior da organização. Além disso, cada membro é único, pois vivenciaram momentos diferentes. Por este motivo é impossível criar normas dentro de uma organização como padrão de motivação, mas os líderes podem contribuir para que haja mudanças comportamentais.

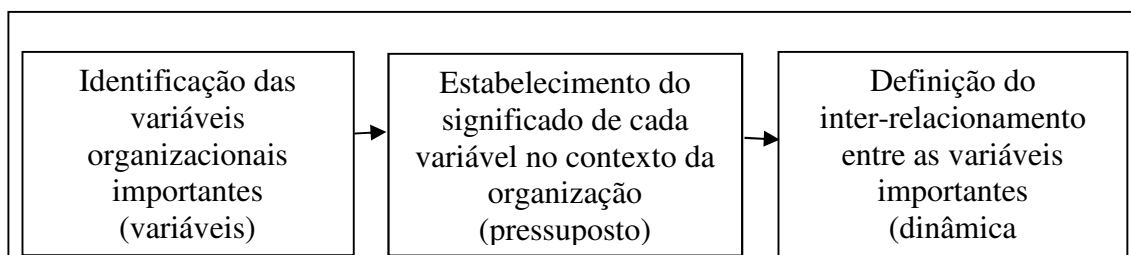
Deve-se compreender como testemunham Arruda *et al.* (2010); Bergamini (1994); Pires; Macêdo (2006); Silva et al. (2011) que a motivação é essencial numa liderança, o líder deve dirigi-los a procura de benefícios para si próprio e para o seu grupo, através de uma intercomunicação assertiva, levando em consideração que os indivíduos afetam no processo de degenerescência do potencial da ação motivacional, e indivíduos desmotivados não obtém resultados esperados no desenvolvimento de suas tarefas podendo atrapalhar a evolução de toda a equipe, devido a isto a motivação e a qualidade de vida no emprego é primordial para atingir tais objetivos, e conseguir melhores soluções.

Portanto os líderes devem adquirir mais conhecimento de seus liderados para serem capazes de cooperar em realizações dentro da organização, onde tenham consciência de toda fase da empresa tornando-os essenciais e assim os motivando e os qualificando gradativamente como nos mostram Arruda *et al.* (2010); Carvalho; Palmeira; Mariano (2012), visando isto como uma estratégia e um avanço no mercado competitivo.

## 2.2 Dinâmica e Comportamento Organizacional

O líder enfrenta uma das barreiras mais difíceis dentro da organização que é lidar com diferentes comportamentos. Por isso, eles devem ter a capacidade de observar e compreender a sua organização por completo, para que possam ter o domínio sobre elas, pois um gerenciamento sem o conhecimento da organização é uma tarefa irrealizável (GOMES, 1987). E para melhor análise levamos em consideração alguns fatores importantes que estão interligados como mostra a Figura 1.

**Figura 1 - Inter-relacionamento dos pressupostos sobre as variáveis organizacionais**



Fonte: Hernandez e Caldas (2001)

Essas variáveis são componentes essenciais do modelo organizacional, por exemplo: estrutura, liderança, rotinas, comunicação, sistemas de remuneração e divisão de trabalho. Os pressupostos é a percepção sobre cada variável que ele se comporta ou deve se comportar por exemplo: a estrutura organizacional deve possuir menores níveis para que o gerente tenha uma visão geral na linha de produção. Diante do comportamento das variáveis e ao longo tempo de experiência poderá ser formado o seu próprio modelo de organização (GOMES, 1987).

Podemos analisar uma interação bem complexa entre as organizações e o meio ambiente em que apresentam um fenômeno fundamental de instabilidade, que geram grandes transformações, como mostra a teoria de caos, pois existem fatores que podem sensibilizar as circunstâncias iniciais e posteriormente alterar todo o seu retorno, causando imprevistos. Mas devido a isto, ocasiona as

oportunidades para modelar novas formas de prosseguir com a organização (ALVES, 2007; CAPRA, 2006; SARDAR; ABRAMS, 1999).

Neste caso, é indispensável identificar as convicções e princípios que influenciam no comportamento das pessoas, os quais o comportamento os torna esses princípios, pela qual essas mudanças devem agir propriamente no modo de desempenho e a motivação consolidar com as causas específicas, para tal aprovação de fato, deve ser estudado o planejamento de forma detalhada da possível gestão e um gerenciamento no sistema de mudança estratégica (ROBBINS, 2005).

Um item importante percebido na dinâmica dos sistemas caóticos é a existência daquilo que é designado de atrator, ou seja, um conjunto de pontos em que quase qualquer ponto ao seu redor, se aproxima na proporção em que os fatores de mudança se aproximam do infinito (GLASS; MACKEY, 1997), de modo que um atrator é um ponto fixo no sistema de coordenadas, que induz o trajeto de evolução no sistema em seu sentido (CAPRA, 1983).

Davel; Machado (2001); Pires; Macêdo (2006) afirmam que as organizações estão vivenciando mudanças contínuas onde o líder deve adquirir o conhecimento e o poder de induzir as pessoas através dos fatos ocorrentes, portanto deve existir um forte vínculo entre o líder e os seus seguidores que vão além de regras e questões políticas, pois são seres humanos que tem sentimento e precisam de valorização, gerando um processo dinâmico onde há afeto pelo líder e aceitando novas ideias para planejar, executar, organizar e controlar.

Hernandez; Caldas (2001) afirmam que a resistência a mudança não deve ser tratada uniforme, pois cada indivíduo tem suas ambições, conhecimentos e valores, e assim adquiririam individualmente sua realidade compreendida perante a sua percepção de buscar aquilo que o favorece e inibir aquilo que não o favorece, com consequência suas ações e reações. Com isso critica as antigas abordagens massificadas, apontando os pressupostos e indicando um ou mais contra pressupostos que deveriam ser aplicados nos novos modelos e teorias operacionais, sobre quando, como e por que ocorre a resistência à mudança (Quadro 1).

**Quadro 1 – Pressupostos clássicos sobre a resistência à mudança e possíveis contrapressupostos.**

<b>Pressupostos</b>	<b>Contrapressupostos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</li><li>• Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência e agravamento.</li><li>• A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios e ações.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</li></ul>

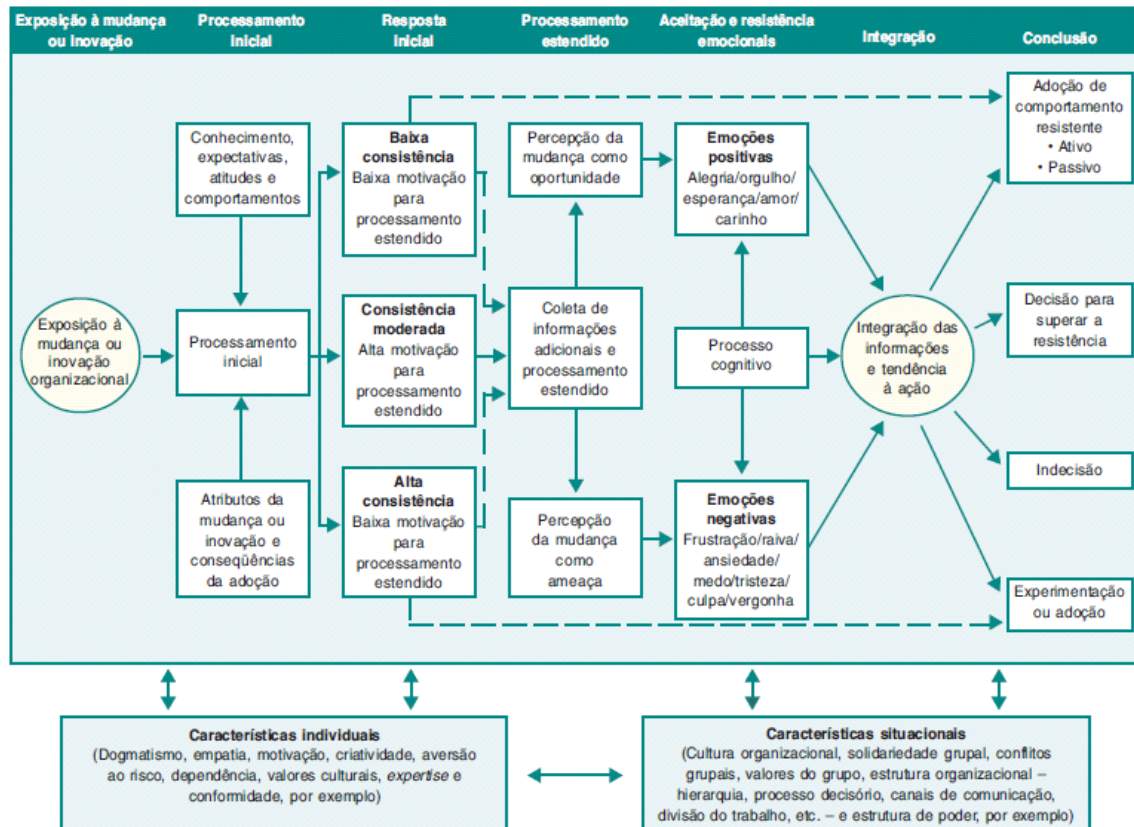
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência à mudança é um fenômeno grupal / coletivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.</li></ul>

Fonte: Hernandez e Caldas (2001)

A mudança organizacional se tornou uma das atividades primordiais nas empresas, mas requer um empenho na alteração de comportamento, atitudes, valores e na estrutura de uma organização para poderem se adaptar as mudanças e desafios cada vez mais frequentes nas empresas. Mas devem assimilar os ambientes internos e externos antes para analisar quem poderia enfrentar a essa mudança e por quais razões, deve levar em consideração a variedade de comportamentos que as pessoas podem adquirir, pois uma avaliação exata pode não ser evidente e clara. Com isso podemos analisar o modelo de resistência individual as mudanças, onde nos mostra sete estágios que podem gerar em quatro formas diferentes de comportamento (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), conforme Figura 2.

**Figura 2 - Modelo de Resistência Individual à Mudança**





Fonte: Hernandez e Caldas (2001)

Hernandez e Caldas (2001) acreditam que ao usar este novo modelo, identificando por quais razões os indivíduos enfrentam, os agentes de mudanças podem progredir com suas estratégias de acordo com cada fato específico.

Com relação as mudanças, os autores Terra e Passador (2016) trazem a ideia de que os atratores sociais e estruturais de uma organização são os responsáveis pela sua dinâmica, então quando modifica o agente de liderança, modifica-se essa estrutura autorreferente dessa organização, que altera essencialmente sua identidade. Para os autores, há indícios que o papel do líder é fundamental nesses processos de mudanças.

Diante de tantas alterações no mundo que estamos vivenciando, é vigente o surgimento dos obstáculos que as organizações enfrentam para lidar com as tais mudanças. Acredita-se que para uma organização preparada deve estar ciente dos aspectos internos e externos da dinâmica do problema estratégico, que é abordada com a teoria da complexidade, no qual é induzida por seu sistema social que relaciona com os sistemas técnicos e o ambiente, tanto as pessoas como outros subsistemas, podem modificar o andamento das estruturas autopoieticas da organização, que são aptas a autocriar, autodesenvolver, este tipo de alteração causado pela inclusão de novos atratores no sistema, pode gerar transformações nas organizações no nível qualitativo, até desagradáveis. Devido a isto as



organizações devem ser tratadas com uma complexa rede de ligação entre subsistemas que obtém um comportamento autopoietico, administrando e organizados pelos sistemas sociais (TERRA; PASSADOR, 2016).

Com um sistema dissipativo autorreferente quando modificamos um atrator, ela pode modificar radicalmente a estrutura do sistema criando uma nova identidade completamente diferente da dinâmica inicial deste sistema. Neste contexto Goulielmos (2005) ressalta a importância de se identificar aquilo que regeu de “atratores humanos”. O autor enfatiza que a estrutura da organização deve ser analisada a partir destes indivíduos e não em uma hierarquia forçada sobre indivíduos que não são aptos a criar grandes vínculos. Esta questão se mostra sinergia com a compreensão de uma organização simbiótica. A preocupação do autor pode ser ampliada não só para a hierarquia, como também para todos os processos da organização.

Esse conceito remete a ideia do desenvolvimento organizacional, só que para os autores do desenvolvimento organizacional ela se passa como uma complexa estratégia educacional de longo prazo induzido a melhorar os processos de resolução das dificuldades e de renovação da organização, com a assistência do agente de mudança que atua como atrator social que possui papel de liderança, e assim influencia no desenvolvimento organizacional, no qual deve possuir o conhecimento de como a administração do tipo participativo sensibiliza a conexão do poder intra-organizacional, no qual se baseiam na importância do liderado no processo decisório que associa a alterações na estrutura do poder hierárquico até mesmo funcional (LOBOS, 1975).

Nesta concepção Bergamini (1994) certifica que os líderes tem a capacidade de interferir no comportamento interpessoal, desde que os seus seguidores se inspirem com as atitudes e raciocínio com a forma que é administrado os imprevistos aparentes, com isso consegue atingir o seu potencial atuando na forma com que as pessoas agem espontaneamente, sem se sentirem inferiores, para que possam existir benefícios em ambos os lados para que haja um bom relacionamento entre todos, portanto o líder deve ouvir e administrar todas as informações obtidas de seus subordinados para ter o total conhecimento das habilidade para instruir suas diretrizes.

É evidente a relação entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudanças e desenvolvimento organizacional, mostraram que a cultura organizacional não é estática e definitiva, pois alteram de acordo com as circunstâncias internas e externas. E o modo para que haja a mudança da organização e mudar os sistemas internos os quais os indivíduos vivem e trabalham relacionando com a moral e a satisfação das necessidades humanas. O processo de mudança estrutural e comportamental veio da tensão organizacional (tensão nas atividades, interações, sentimento ou resultados de desempenho no trabalho), que se faz necessário para que a organização lute pela permanência em situações de mudança. É possível a implementação do processo de desenvolvimento

organizacional desde que é avaliado o que ele deveria ser e o que ele era, assim verificando quais as alterações adequadas a ser tomadas para servirem de apoio. Portanto a estratégia de gestão de pessoas pode ser utilizada como ferramenta de desenvolvimento organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

A proposta desta pesquisa é entender como a liderança afeta a dinâmica organizacional. A pesquisa tem características exploratória e qualitativa, que segundo Collis; Hussey (2005); Gil (2008) procura aprofundar o conhecimento sobre o assunto estudado, no qual foram abordados alguns aspectos exclusivos, desenvolvendo suposições e ideias que irão provocar em pesquisas complementares.

O método de estudo foi de multicasos que segundo Flanagan (1974) baseia-se na análise de acontecimentos reais. Baseado em um universo de três empresas no setor de confecções de roupa de bebê, laboratório de informática para atividades de pesquisa e ensino e peças automotivas, todas localizadas na região de Ribeirão Preto. Este tipo de análise se justifica por permitir uma comparação necessária para o objetivo do trabalho.

#### **3.1 Coleta de Dados**

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas não estruturadas baseada na técnica de incidente crítico, conforme Flanagan (1973) essa técnica determina o entrevistado a relatar ocorrências afim de captar os aspectos positivos e negativos da realidade, e que segundo Yin (2005) essa técnica abrange uma fonte substancial de fundamentos para o estudo, no qual foram ligadas a questões humanas.

Para esta técnica de incidente crítico seguiu-se três etapas primordiais que segundo Dela Coleta; Dela Coleta (2004) foram: criação das questões de acordo com o objetivo do trabalho, coleta dos incidentes e análise de conteúdo dos incidentes críticos envolvidos nos relatos. Sendo assim não obteve um roteiro pré-elaborado, dando autonomia ao entrevistador a incentivar o entrevistado a revelar as ocorrências durante a entrevista.

Para a aquisição das informações fundamentais foi elaborado a seguinte questão relacionada ao problema: “ Gostaria que me contasse com detalhes alguns acontecimentos onde a mudança ou a inclusão de uma pessoa em uma dada função da empresa alterou significativamente o funcionamento ou o comportamento das pessoas naquela área. ” Durante a narrativa o entrevistado foi incitado a descrever as características da pessoa a que se referia em busca de seu perfil de liderança.

As empresas e os entrevistados envolvidos no estudo, por questões éticas foram mantidos anônimos, e as empresas foram nomeadas com letras X, Y e Z. Foram entrevistados oito pessoas de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquico, sendo três para a empresa X e três para a empresa Z, respectivamente um diretor, classificado como entrevistado 1, um supervisor, classificado como entrevistado 2 e um operário, classificado como entrevistado 3. Na empresa Y foi entrevistado dois indivíduos, um diretor, classificado como entrevistado 1 e um operário, classificado como entrevistado 2.

### **3.2. Análise dos Dados**

Para análise de resultados, optou-se pela a análise de conteúdo que segundo Dela Coleta; Dela Coleta (2004); Flanagan (1973) se trata de uma fase importante para a finalização das técnicas de incidente crítico. Engrandecendo a tentativa exploratória e aumentando a orientação à descoberta conciliável com a metodologia de coleta por meio de um questionário não estruturado (BARDIM, 1977).

Este processo segundo Dela Coleta; Dela Coleta (2004) é indispensável para a finalização da técnica dos incidentes críticos, no qual isola os componentes críticos, que estarão agrupados em categorias mais envolventes, que irão proporcionar comportamentos críticos diante dos fatos ocorridos seja eles positivos ou negativos.

As entrevistas e as informações de incidentes críticos foram obtidas pessoalmente e anotadas detalhadamente. Como ferramenta para auxiliar na análise de conteúdo foi utilizado o software Tropes. Neste software, cada variável gerou uma esfera cuja superfície representa a quantidade de vezes que a palavra foi citada no decorrer da entrevista. Sua orbita entre a classe central e as outras variáveis é proporcional ao número de relações que as ligam. Ou seja, quando duas variáveis têm muita relação em comum, elas ficam mais próximas e quando tem pouca relação em comum, elas ficam mais distantes. Para isso trabalhamos com dois eixos, sendo eles: líder e liderado com o tema central sendo as dificuldades enfrentadas no processo de mudança na organização.

Com a mensuração desses obstáculos enfrentados, foram comparadas as soluções propostas por essas empresas e com o apoio em nossa pesquisa teórica abordamos melhor, realizando uma relação entre os aspectos positivos e negativos coletados durante a entrevista.

O Software Tropes se mostrou bastante útil, facilitando as análises e compreensão dos dados. Mesmo assim, foi realizado uma análise complementar através do Excel, onde foram identificadas palavras-chave, que de acordo com a frequência das mesmas foi possível estabelecer categorias e os dados serem analisados de acordo com à análise de experiência e grau de importância e assim realizar

conclusões e interpretações acerca do tema estudado seguindo as recomendações de Cooper; Schindler (2003) e Medeiros (2011).

Por conclusão, espera-se que o trabalho traga uma melhor compreensão do ambiente organizacional, liderança e estratégico, esboçando o maior número de aspectos afim de facilitar futuros líderes a compreender melhor o ambiente de atuação do fenômeno estudado

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização dos Casos**

A empresa X foi uma empresa fundada em julho de 1996, iniciada em 40 metros quadrados trabalhando apenas seus proprietários em sua própria residência, onde se fazia todo o processo de corte, costura, estampa, embalagem, etc. Os modelos foram elaborados com muito carinho e com o objetivo de vender 1000 peças ao mês, mas para a surpresa, no terceiro mês houve a venda de 10.000 peças. A partir daí a empresa X empregou muitas pessoas que até o dia de hoje são no total de 68 colaboradores. Esse êxito se teve através de muita dedicação e carinho dos funcionários, representantes e a modernização dos maquinários. Sendo o maior enfoque é a moda no bebê com modelos diferenciados, com conforto, qualidade, acompanhando tendências de cores e estampas. Hoje a empresa X vende para quase todo o Brasil, atuando nos estados de Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo (principal) e algumas cidades do Nordeste.

A estrutura hierárquica desta empresa se compõe pelo nível estratégico que é a diretora/dona, depois o nível tático dividido por setores na qual cada um possui o seu gerente como o do corte, do bordado, da costura e da expedição e por último o nível operacional que são as que trabalham no chão da fábrica.

A empresa Y está no mercado desde 1991, trabalhando no ramo de informática no qual trata-se de um setor que presta serviços para a comunidade acadêmica de uma Universidade. A empresa Y é formada por um conjunto de laboratórios e serviços de informática para atividades de pesquisa e ensino disponíveis a alunos de disciplinas que possuem créditos específicos de informática e a professores responsáveis pelas referidas disciplinas. Nestes laboratórios são realizados trabalhos em nível de exercícios práticos e projetos envolvendo o desenvolvimento de sistemas, seguindo as mais diversas metodologias de ensino. Composto por 10 monitores e 18 salas equipadas com microcomputadores interligados em rede e acesso a rede sem fio (wireless). Há laboratórios de uso específico tais como o Laboratório Morfofuncional e o Laboratório de Robótica, Automação,

Engenharia de Software, Redes, Estudos Avançados em Tecnologias de Processos, entre outros. Um dos serviços prestados pela empresa Y é o fornecimento de materiais de consumo e empréstimo de ferramentas e equipamentos (materiais permanentes) para os cursos, bem como, para as disciplinas práticas.

A estrutura hierárquica desta empresa se compõe pelo nível estratégico que é conselho universitário, depois o nível tático que é a coordenação e por último o nível operacional que são os monitores.

A empresa Z foi uma empresa fundada há quase 56 anos no mercado, e é hoje um grupo de empresas de capital 100% nacional, com experiência em fabricar peças automotivas da linha leve e pesada para veículos nacionais e importados. A partir daí a empresa Z empregou muitos colaboradores que até o dia de hoje são no total de 405. Sempre com foco na qualidade e na tecnologia, dispõe de equipamentos e processos de última geração, profissionais altamente qualificados e um vasto estoque em uma área total de 84.000 m<sup>2</sup> em seu principal setor fabril. Com uma alta capacidade produtiva e a uma eficiente estrutura comercial, a empresa também possui fundição própria e produção de borracha natural através de seringal próprio com 80.000 pés, que disponibiliza à indústria, plenas condições de oferecer produtos de qualidade em todo território nacional e internacional, exportando para 78 países em vários continentes.

A estrutura hierárquica desta empresa se compõe pelo nível estratégico que é os diretores/gerente, depois o nível tático que é o supervisor de produção em que comanda os 3 coordenadores onde cada um toma conta de um galpão na indústria e por último o nível operacional que são os que trabalham no chão da fábrica.

## 4.2. Apresentação dos Resultados

Segundo Arruda *et al.* (2010); Bergamini (1994); Robbins (2005); Silva *et al.* (2011) e Vergara (2007) o papel do líder interfere diretamente na cultura organizacional da empresa, no qual possui o poder de influenciar o comportamento dos indivíduos para trabalharem entusiasticamente dentro da organização, causando mudanças necessárias para atingir as metas. Foi o caso das empresas X, Y e Z que relataram nas entrevistas que a principal ferramenta para o sucesso da equipe dentro de uma organização é a liderança, pois ela tem a função de unir os membros do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos. A liderança e a motivação estão ligadas, porque um líder eficaz tem a sabedoria de como motivar os membros de sua equipe, onde são essenciais à comunicação e a tradução das metas e objetivos para todos, para que assim todos os colaboradores trabalhem suas estratégias para atingir os resultados almejados, onde o líder tem o papel de facilitar as dificuldades em se adaptarem as novas mudanças seja de tecnologia, procedimentos, estrutura, produtos ou

serviços. Neste caso é notável a importância de uma boa liderança para que sejam alcançados os objetivos em que possa haver a comunicação da visão e das estratégias da organização.

O entrevistado 2 da empresa X procurou sempre montar um plano de comunicação para que os colaboradores de fato se envolvessem com a implementação de uma nova estratégia, afirma dizendo “O papel do líder tem total influência dentro da empresa, pois ele deve ter uma visão geral da organização que só no dia-a-dia convivendo com os seus liderados, ele vai observando e aprendendo. Com isso ganhando uma proximidade dos funcionários para que tenha uma melhoria no setor”.

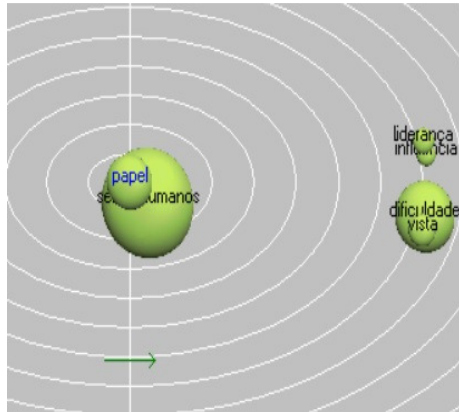
Dentro de uma empresa, além de ser necessário um nível indispensável a motivação de seus colaboradores, é extremamente importante que tenha um líder eficaz e que compreende como motivar sua equipe. A liderança é o modo que uma determinada pessoa é capaz de atuar sobre seus liderados para alcançar os resultados da empresa. O líder é a aquele que sabe identificar os traços de seus subordinados e a forma de extrair o melhor de cada um (CHIAVENATO, 2004). “E fazer com que o pessoal tenha sempre uma motivação, despertar neles coisas novas e ideias novas é realmente um desafio para a liderança, então a gente sempre conversa sobre isso, tentando propor mudanças, mostrar para eles a importância que cada um tem dentro da função de cada um deles” diz o entrevistado 2 da empresa Z, que acredita na liderança participativa para conhecer melhor cada um e assim conseguir motivar seus liderados em suas novas ideias para atingir os resultados.

De acordo com a Figura 3 é possível ver a relação entre a o papel do líder com a variável seres humanos, que pode impactar de maneira positiva ou negativa dependendo da forma com que o líder se comporta e influencia cada um deles. Kanaane (1999) explica que, a organização é um sistema composto de subsistemas interdependentes, havendo correspondência entre a cultura, estrutura, sistemas administrativos. Em que o nicho organizacional é constituído pela missão, objetivos, tecnologia, o produto, o procedimento, a própria estrutura e os colaboradores. Partindo da suposição de Kanaane (1999), destaca que a organização é um sistema no qual possui um grupo de valores evidente que dela fazem parte. Neste caso a empresa Z o entrevistado 1 diz que “As pessoas que não souberem a se adaptarem as novas tecnologias, está limitado, as pessoas mais resistentes a gente chama conversa com eles, e também separamos aqueles que tem mais dificuldades porque tem uns que não tem habilidade em trabalhar com máquinas, então pegamos a capacitação dele que é técnica e colocamos uma pessoa que de assessoria a ele, pois é papel da liderança ver a dificuldade do colaborador e ajudar ele na melhor forma possível”.

A figura 4 mostra a relação entre a liderança e a variável dificuldade, que segundo Bergamini (1994) o líder possui uma enorme responsabilidade de liderar pessoas, gerenciar os processos da empresa e fazer planejamentos para tomar decisões para alcancem os resultados esperados, sendo

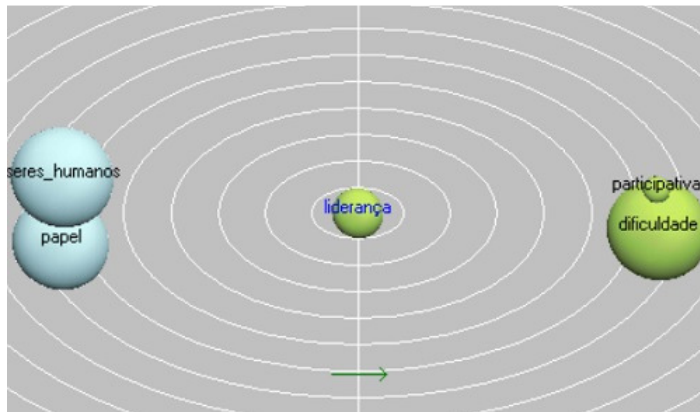
assim as dificuldades de um líder podem ser diversas, como má comunicação com seus liderados, problemas de relacionamento interpessoal com a equipe, má gestão de tempo, ausência de foco, pressão por resultados, experiência entre outros.

**Figura 3 – Relação entre variável papel do líder e seres humanos**



Fonte: Elaborado pelos Autores, com suporte do software Tropes

**Figura 4 – Relação entre variável liderança e dificuldade**



Fonte: Elaborado pelos Autores, com suporte do software Tropes

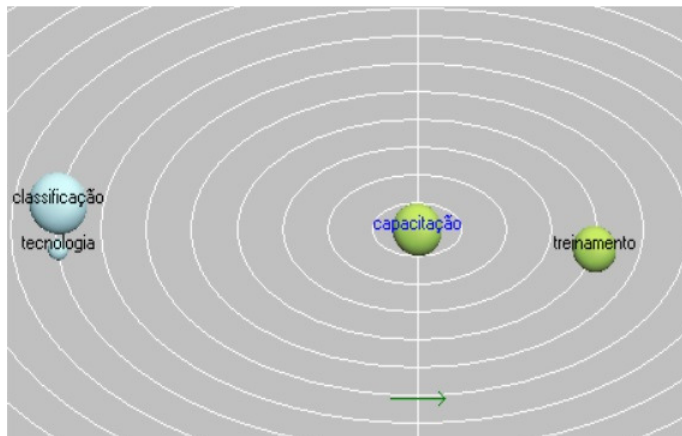
A análise do *software* Tropes na figura 5 mostra a relação entre a capacitação e treinamento, em que o líder tem a visão de que os funcionários devem ser capacitados, conhecedores de seus procedimentos, treinados e motivados para a busca do sucesso pessoal, demonstrando assim sua importância dentro da organização. Segundo Goes; Filho (2013) a gestão de pessoas é a principal chave para que as atividades ocorram de forma perfeita visando o crescimento e o sucesso dentro da empresa. A empresa Z o entrevistado 1 diz que “O grande segredo nosso é capacitação e treinamento, porque não adianta termos as melhores máquinas aqui dentro, mas se você não tiver os colaboradores motivados e capacitados, não alcançaremos nenhum resultado, pois as duas coisas caminham juntas as novas tecnologias e a capacitação, e conforme vai passando o tempo você vai ganhando experiência,



e a empresa trabalha com essa visão que é o treinamento e ter tenacidade que é vontade de aprender, porque se não tiverem vontade será ignorado todas as outras duas coisas”.

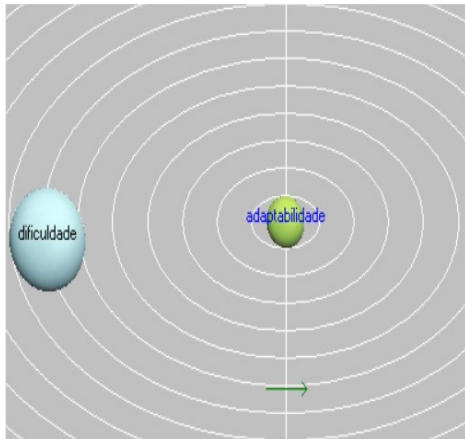
A figura 6 mostra a relação entre adaptabilidade e a variável dificuldade em que muitos indivíduos ao se deparar com um novo sistema, apresentam sérias dificuldades em aprender coisas novas. Não se deve pensar que a adaptação é algo imediato e fácil de realizar. Em geral, é necessário superar o período de transição, como também o antigo sistema, e assim começar uma familiarização com o novo modelo. Segundo os autores Marinho; Correia; Rothermel (2016) com a eficiência de um bom líder, ele possui a responsabilidade que haja essa adaptação no meio, em que permite essa superação de obstáculo e estar disposto para novos desafios. A empresa Z o entrevistado 3 relata “Encontramos também dificuldade em mudar alguma pessoa de setor, as vezes a pessoa tem medo de estar fazendo uma nova atividade, porque faz anos que ele faz o mesmo processo e quando você vai mudar ela de atividade ela não aceita mesmo que ela tenha conhecimento, pois acha que não vai se adaptar e cria um bloqueio, mas aí trabalhamos em cima deste individuo conversando e com o passar do tempo ele se adapta”.

**Figura 5 – Relação entre variável capacitação e treinamento**



Fonte: Elaborado pelos Autores, com suporte do software Tropes

**Figura 6 – Relação entre variável adaptabilidade e dificuldade**



Fonte: Elaborado pelos Autores, com suporte do software Tropes

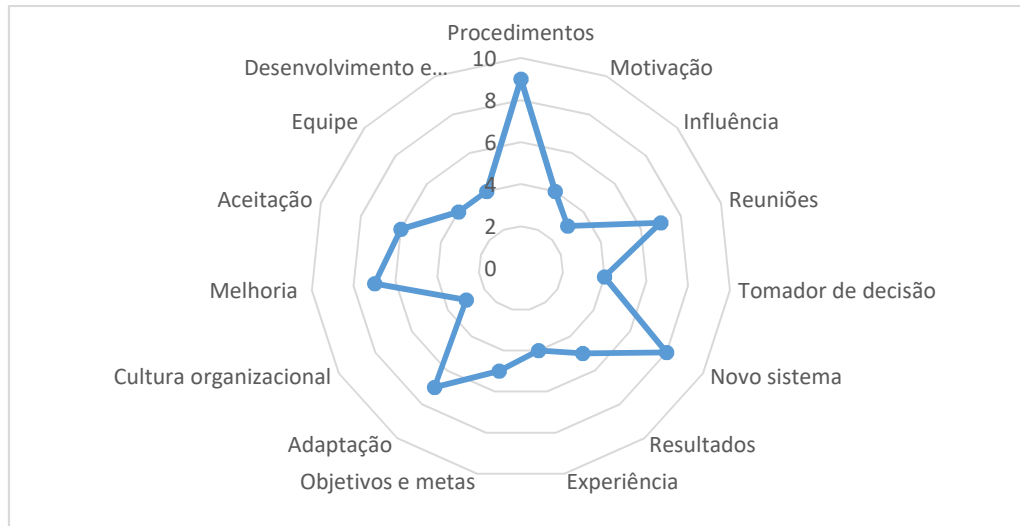
Outra variável que também foi identificada pelo software Tropes, sendo uma das dificuldades encontradas na teoria pesquisada e citada pelos entrevistados, é a resistência à mudança. “No começo houve algumas resistências das operárias em que algumas achavam que não ia dar certo o novo modo de produção, pois estavam acostumadas com o modo antigo em que já estavam numa zona de conforto” citou o entrevistado 1 da empresa X. “Quando aplicado alguma mudança há resistência dos colaboradores, ou seja, há uma quebra de paradigma, porque ele está acostumado a trabalhar naquele ritmo a muitos anos” segundo o entrevistado 1 da empresa Z. “Mudei o sistema e as colaboradoras se sentiram traídas pois tirei elas da zona de conforto havendo muita resistência” relata a entrevista 2 da empresa X. “Depois de estabelecer uma cota por dia as pessoas foram se adequando, mas alguns tiveram resistência” afirmou o entrevistado 1 da empresa Y.

Estes exemplos podem ser associados com os dizeres de Hernandez e Caldas (2001), que é preciso enfrentar resistências internas quando se implementa mudanças na organização. Onde indivíduo pode expressar num primeiro momento rejeições em situações que ele chama de baixa consistência, onde a mudança proposta e as consequências de seguir a mudança não forem associados aos seus conhecimentos ou não fizerem sentido com os comportamentos adotados no passado. Diante disso, o indivíduo pode não aceitar a mudança e decide rejeitá-la. Essa recusa pode-se dar através de sabotagem, enfrentamento ou simplesmente ignorar as mudanças.

Como complemento das análises do software Tropes, os principais pontos de atuação do líder encontradas foram representadas na figura 11 criado a partir do Excel, segundo os relatos dos entrevistados e que confirmam estes pontos mencionadas no referencial teórico. De acordo com os resultados apresentados, a dificuldade na dinâmica organizacional é devida a falta de atuação do líder nesses pontos chaves que foi identificada como um dos fatores mais críticos para o gerenciamento dos líderes, para que as mudanças continuas da organização seja administrada da melhor forma. Pois

quando ocorre as mudanças e não se tem um apoio do líder todos os outros fatores se tornam muito mais difíceis de serem gerenciados.

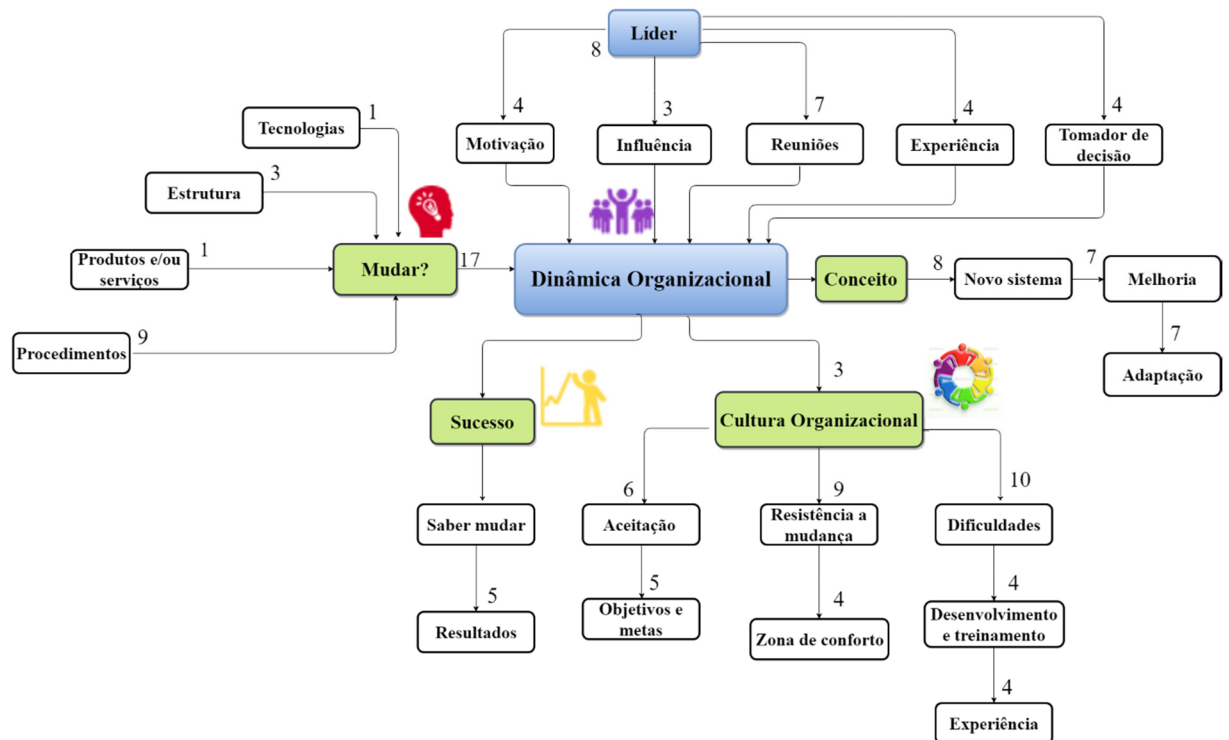
**Figura 7 – Pontos de Atuação do Líder**



Fonte: Elaborado pelos Autores

De acordo com as entrevistas foi montado também um mapa cognitivo através do software Draw representado na figura 8, para uma melhor observação de como o líder afeta na dinâmica organizacional, em que através das entrevistas foram identificadas variáveis que se tornam essenciais em seu papel para obterem a vontade de acontecer essas mudanças e alcançar o sucesso da empresa, sabendo lidar com as diferentes culturas da organização.

**Figura 8 – Mapa Cognitivo com o Líder diante da Dinâmica Organizacional**



Fonte: Elaborado pelos Autores

O líder pode mexer na motivação, influência, reuniões e na tomada de decisão no dia-a-dia da organização, ou seja, com a sua experiência, para que os conceitos e ideias se tornem realidade. Fazendo com que os colaboradores enxerguem as estratégias e agem em busca dos resultados, e como tomador de decisão ele pode atuar sobre as mudanças nos procedimentos e na estrutura no sistema, para que a organização se torne mais competitiva no mercado.

Houve um peso em que a cultura organizacional influenciava muito na dinâmica, no qual o líder tem que ser um agente de transformação da cultura organizacional, pois ele influencia em todos os objetivos traçados e que precisam ser alcançados para que a empresa permaneça no mercado. As dificuldades aparentes estão relacionadas diretamente com a cultura organizacional e que podem surgir a resistência a mudança como foi também analisado pelo Software Tropes no qual identificou as dificuldades que os líderes se deparam e que atuam diretamente em seus liderados.

Por isso o líder tem o papel de lidar com as mudanças principalmente nos procedimentos e na estrutura, para que novos sistemas sejam implementados com sucesso e que seus colaboradores possuem a aceitação. E assim atingir todos os objetivos e metas da organização. Portanto a cultura organizacional é o elemento chave de resistência, pois existe uma variedade de pessoas com objetivos, habilidades e metodologias diferentes, que sobre ela o líder atua como um guia, pois ele possui as possibilidades de delimitar os caminhos sugeridos pela organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou identificar como o líder afeta na dinâmica organizacional diante de um mundo com mudanças contínuas para que haja um diferencial competitivo, em que o mercado está cada vez mais exigente. Primeiramente é importante destacar que ao decorrer da pesquisa, deixa clara a importância do papel do líder, pois este conhecimento se faz essencial no gerenciamento da organização sendo o diferencial para o sucesso na empresa.

Durante a análise dos resultados, o estudo apontou que os principais pontos de atuação do líder encontradas na empresa são: (1) Procedimentos; (2) Motivação; (3) Influência; (4) Reuniões; (5) Tomador de decisão; (7) Resultados; (8) Experiência; (9) Novo sistema; (10) Adaptação; (11) Cultura organizacional; (12) Aceitação; (13) Desenvolvimento e treinamento organizacional. Como consequência desses pontos de atuação encontradas, o líder pode ser de alta significância na empresa, pois se revelou ser uma ferramenta capaz de atender as novas exigências das organizações dentro dos novos cenários que se encontram, na qual as mutações são constantes.

Constatou também a importância de um bom líder na organização, no qual deve ordenar os objetivos da sua equipe e conhecer cada um de seus colaboradores para que o resultado final seja realizado com sucesso e atinge às necessidades da organização, visto que ele é o fator crucial para a implementação das estratégias e melhoria contínua da empresa. A grande vantagem de um bom líder é a comunicação assertiva das estratégias, traduzindo-a em objetivos e medidas, sendo um grande diferencial competitivo, pois não só comunica a estratégia como também mostra a todos o que deve ser feito. Consegue atrair os colaboradores para o foco da estratégia, permitindo assim melhorar qualquer mudança aparente, possibilitando uma relação de causa e efeito, em que todos entendam exatamente as consequências de suas decisões.

Assim, os resultados apresentados se mostram significante para a área, tanto para os pesquisadores, quanto quaisquer que estejam lidando com a área da liderança no dia a dia das organizações. Porém, não podem e não devem esquecer de fazer uma gestão de pessoas, pois o contato e a relação com seus colaboradores faz toda a diferença. O primordial para uma liderança eficiente é o acompanhamento dos colaboradores para trazer resultado, mas tendo a sua essência humana, e não sendo apenas um gerenciador de processos. A partir do que foi apresentado, é possível concluir que o líder serve como fonte de vantagem competitiva para as organizações em qualquer setor, pois se mostrou capaz de tornar a empresa mais dinâmica, tendo capacidade de identificar as oportunidades, acompanhar as tendências e as mudanças de mercado, tornando uma ferramenta eficaz na dinâmica organizacional, visando o alcance dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A. **Teoria de Caos e as Organizações**. Revista eletrônica de administração, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2007.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BARDIM, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Brasil, 1977.
- BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational dynamics, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- CAPRA, F. *The turning point: science, society, and the rising culture*. Bantam Books. 1983.
- \_\_\_\_\_. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de EICHEMBERG. N. R. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Obs Econ Latino-am. [internet], n. 1, p. 1-18, 2012.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Econ Latino-am.[Internet] 167 (2012). 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier. 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. **A técnica dos incidentes críticos: 30 anos de utilização no Brasil na Psicologia, Administração, Saúde e Educação**. São Paulo: Cabral Editoria e Livraria Universitária, 2004.
- FLANAGAN, J. C. **A técnica do incidente crítico**. v. 25, n. n.2, p. 99-141, 1973.
- \_\_\_\_\_. **A técnica do incidente crítico**. Boletim Sociologia, v. 51, n. 4, 1974.

- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. **Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas**. Revista de administração e inovação, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed. Atlas, São Paulo, 2008.
- GLASS, L.; MACKEY, M. C. **Dos relógios ao caos: aos ritmos da vida**. EDUSP. 1997.
- GOES, G. A.; FILHO, J. G. L. **A Liderança para Gestão de Pessoas: O Líder que as Empresas Procuram**. Convibra, 2013.
- GOMES, J. F. **Comportamento Organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 2, p. 30-35, 1987.
- GOULIELMOS, A. M. Complexity theory: a science where historical accidents matter. Disaster Prevention and Management: An International Journal, v. 14, n. 4, p. 533 - 547, 2005.
- HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- KANAANE, R. **O Comportamento Humano Nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 edição. 1999.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. D. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.
- LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações**. Revista de Administração de Empresa, v. 15, n. 3, p. 21-32, 1975.
- MARINHO, A. P.; CORREIA, H. M.; ROTHERMEL, L. A. **Perfil do Líder na Empresa Gazin Industria e Comércio de Moveis e Eletro Ltda**. Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso, v. 5, n. 1, 2016.
- MEDEIROS, M. D. L. **Gestores escolares: Um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo**. Ribeirão Preto. p. 235, 2011.
- PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Saraiva. São Paulo-SP, 2005.
- ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de empresas, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.
- SÁ, M. A. D. D.; LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. Anais, p. 2-15, 1998.
- SARDAR, Z.; ABRAMS, I. **Introducing chaos**. Duxford: Icon Books, 1999.



SILVA, C. M. C. D.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

TERRA, L. A. A.; PASSADOR, J. L. *Symbiotic dynamic: the strategic problem from the perspective of complexity*. Systems Research and Behavioral Science, v. 33, p. 235-248, 2016.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV executivo, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Bookman, Porto Alegre. 2005.