



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Cultura Organizacional e seu impacto na
Motivação dos Colaboradores:
um estudo de caso sobre a Bagaggio.**

Allan França Rodrigues de Paiva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Allan França Rodrigues de Paiva

**Cultura Organizacional e seu impacto na Motivação dos
Colaboradores:
um estudo de caso da Baggagio**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro, junho de 2023.

Agradecimentos

Gostaria de começar agradecendo aos meus pais, Aurea França e Valdir Rodrigues, por sempre acreditarem no meu potencial e investirem na minha formação. Sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos da vida, inclusive os mais difíceis, e agradeço por sempre buscarem de alguma forma celebrar as minhas conquistas por mais pequenas que fossem.

Agradeço ao meu irmão e a minha cunhada, Anderson França e Carolina Vilar, por todo apoio, ajuda e tempo dedicado na elaboração do presente trabalho. Sempre se mostraram disponíveis a me ajudar e sanar todas as dúvidas relacionadas ao processo de escrita de uma monografia.

Também gostaria de agradecer aos meus amigos, pelo apoio e por sempre acreditarem no meu potencial em alcançar objetivos cada vez maiores. Foram, sem dúvidas, peças muito importantes no meu processo de formação.

Agradeço à minha orientadora, Lygia Magacho, por toda dedicação e disponibilidade para elaboração deste trabalho. Além de orientadora, foi professora, e atuou de maneira significativa no meu processo de formação e entendimento do mundo da administração de empresas.

Por fim, agradeço às minhas gestoras, Fabiane Bacellar e Carolina Suzarte, por permitirem a elaboração de um estudo de caso, e por me incentivarem a desenvolver o presente trabalho.

Resumo

Rodrigues de Paiva, Allan França. Cultura Organizacional e seu impacto na Motivação dos Colaboradores: um estudo de caso Bagaggio. Rio de Janeiro, 2023. 51 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho aborda o tema Cultura Organizacional e seu impacto na Motivação dos Colaboradores da empresa Bagaggio. Ao longo do estudo são explorados temas como Cultura Organizacional, Satisfação, Motivação, Liderança e Mudança Organizacional. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa participante qualitativa, levando em consideração a opinião dos funcionários da empresa, e analisando através do discurso suas vivências. Além desse processo, utilizou-se uma Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela empresa, em sua sede, como fonte de informação. Em seguida, foram realizadas conclusões levando em consideração o referencial teórico. E por fim, foram sugeridas novas abordagens que podem ser feitas sobre o tema no futuro.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Motivação, Satisfação, Liderança, Mudança Organizacional

Abstract

Rodrigues de Paiva, Allan França. Cultura Organizacional e seu impacto na Motivação dos Colaboradores: um estudo de caso Bagaggio. Rio de Janeiro, 2023. 51 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work deals with the theme of Organizational Culture and its impact on the Motivation of Employees at Bagaggio. Throughout the study, themes such as Organizational Culture, Satisfaction, Motivation, Leadership and Organizational Change are explored. The work was developed from qualitative participant research, taking into account the opinion of the company's employees, and analyzing their experiences through discourse. In addition to this process, a Climate Survey and e-NPS carried out by the company at its headquarters were used as a source of information. Then, conclusions were made taking into account the theoretical framework. And finally, new approaches that can be made on the subject in the future were suggested.

Key-words: Organizational Culture, Motivation, Satisfaction, Leadership, Organizational Change

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo.....	1
1.2. Objetivo do estudo.....	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	2
1.4. Delimitação e foco do estudo.....	2
1.5. Relevância do Estudo.....	3
2 . Revisão de literatura	4
2.1. Cultura Organizacional	4
2.2. Satisfação.....	6
2.3. Motivação	8
2.4. Liderança.....	12
2.5. Mudança Organizacional	19
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo...22	22
3.1. Métodos de pesquisa utilizados	22
3.2. Fonte de informações selecionadas para coleta de dados no estudo	23
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	23
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	25
3.5. Limitação do Estudo	25
4 . Apresentação e análise dos resultados.....27	27
4.1. Sobre a Bagaggio	27
4.2. Pesquisa de e-NPS e Clima	28
4.3. Analisando a Cultura Organizacional através dos valores	31
4.3. Práticas de satisfação.....	33
4.4. Motivação através do trabalho.....	34
4.5. Papel e perfil das lideranças.....	36
4.6. Mudança Organizacional e seu impacto	39
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos.....42	42
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos.....	45
6 Referências Bibliográficas	46
Anexo 1	50

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Pesquisa e-NPS Bagaggio.	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 2: Ambiente organizacional	29
Gráfico 3: Alinhamento aos valores da companhia	29
Gráfico 4: Reconhecimento	30
Gráfico 5: Processos	30
Gráfico 6: Desafios	31
Gráfico 7: Liderança	31

Lista de Tabelas

Tabela 1: Temas x conceitos	25
-----------------------------	----

1 O tema e o problema de estudo

O presente estudo tem como foco identificar como a Cultura Organizacional de uma empresa é capaz de motivar os seus colaboradores. A cultura organizacional e a motivação são temas relevantes da administração e auxiliam os líderes da organização e gestores na condução das estratégias e metas a serem alcançadas.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Estamos vivenciando um momento em que as organizações e a forma como elas cuidam de seus colaboradores ganham espaço no mercado de trabalho. Uma preocupação relevante das pessoas ao ingressarem em uma empresa é a forma como seus funcionários estão satisfeitos com a organização. A criação de uma Cultura Organizacional forte tem sido um dos principais focos das empresas, pois através dela as empresas se tornam capazes de orientar todos os seus colaboradores a atingir um objetivo comum e de forma motivada.

Segundo Gabrielle Armbrust, ex-coordenadora de Growth Marketing da Gupy (2023), uma das principais plataformas de recrutamento e seleção da atualidade. Cultura Organizacional pode ser conceituada como a forma a qual as empresas conduzem os seus negócios e em como tratam seus clientes e parceiros, envolvendo práticas, políticas e comportamentos que são reflexos da cultura da organização.

Ainda segundo Armbrust, a Cultura Organizacional será o reflexo da moral e da ética que a empresa possui, sendo assim, é responsável por orientar os rumos a serem seguidos de forma natural. É ela quem guia os próximos passos da organização e se prepara para o futuro.

Pensando em fatores motivacionais e a forma como eles são capazes de conduzir comportamentos humanos dentro das organizações, o presente estudo buscará entender o impacto da Cultura Organizacional na motivação dos colaboradores da empresa Bagaggio.

1.2. Objetivo do estudo

Atualmente, quando debatemos sobre a motivação dos colaboradores, uma das questões principais que envolvem essa pauta está relacionada com a Cultura Organizacional. Além de ser responsável por administrar os objetivos comuns dos colaboradores, ela é responsável por criar um valor competitivo da organização em relação às outras empresas.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar como a Cultura Organizacional na Bagaggio é capaz de motivar os seus colaboradores.

Vale considerar, que a organização passa por um processo de crescimento e de fortalecimento da sua cultura, e portanto, o estudo leva em consideração o momento de mudança que passa a empresa.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Além do objetivo principal que consiste em identificar como a Cultura Organizacional é capaz de motivar os seus colaboradores. O presente trabalho busca, como objetivo intermediário, entender a percepção dos colaboradores da Bagaggio em relação a empresa, entender como os fatores de liderança, satisfação e mudança organizacional podem influenciar nas vivências e na rotina dos funcionários. Por fim, o estudo também pretende auxiliar a área de Recursos Humanos, através das análises, a traçar planos de ação a fim de aumentar o engajamento de seus colaboradores e fortalecer sua Cultura.

1.4. Delimitação e foco do estudo

A empresa Bagaggio é uma empresa familiar do varejo brasileiro, composta por aproximadamente de 160 lojas espalhadas pelo Brasil. A partir do ano de 2020 começou a vivenciar um processo de mudança organizacional, áreas foram reestruturadas e processos internalizados.

A estrutura atual é composta por três centros de negócio, seu escritório que fica localizado na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, seu Centro de Distribuição, localizado em Xerém - Duque de Caxias e suas lojas que estão espalhadas pelo território nacional.

O presente estudo terá como foco os colaboradores do escritório, a sede da empresa, que atualmente conta com 122 colaboradores. Participaram das entrevistas as áreas: administrativa, comercial, contabilidade, e-commerce, fiscal,

inteligência de negócios, jurídico, logística, marketing, produtos, suporte e tesouraria.

O principal objeto de estudo serão os funcionários e suas vivências na sede da empresa, são relevantes para essa análise temas como: motivação, liderança, satisfação, processos de mudança organizacional e cultura. Outros temas, como: impacto financeiro, logístico, comercial, contábil, fiscal, jurídico e sistemas não serão levados em consideração, sendo assim, não são tratados como objeto de estudo.

1.5. Relevância do Estudo

O estudo sobre Cultura Organizacional vem ganhando destaque nos últimos anos, as organizações estão entendendo que culturas bem-sucedidas são importantes para impulsionar melhores resultados. O presente estudo será de grande relevância para a empresa Bagaggio, de modo que analisará como a Cultura Organizacional, junto com outros aspectos, como: liderança, motivação e satisfação podem ser capazes influenciar na motivação de seus colaboradores, para o setor de Recursos Humanos da organização e seus colaboradores.

O setor de Recursos Humanos da Bagaggio e de outras empresas interessadas no tema, podem utilizar este estudo como base para desenvolver planos de ações levando em consideração todos os aspectos abordados, aumentando a motivação dos colaboradores da companhia e fortalecendo ainda mais sua Cultura.

O estudo serve de base para profissionais, gestores, e setores de gestão de pessoas, de organizações em geral, do mesmo setor ou de setores diferentes, pois apresenta gargalos em relação à cultura organizacional e motivação.

E por fim, o presente estudo será relevante para pesquisadores de administração e gestão. Bem como para empreendedores, sócios e gestores em geral.

2 . Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados os principais teóricos que investigam os temas relevantes para o objeto de estudo. Sendo eles cultura organizacional, motivação, satisfação, liderança e mudança organizacional. Estas teorias servirão de base para as análises deste trabalho.

2.1. Cultura Organizacional

Segundo Sobral (2013), no livro Administração teoria e prática no contexto brasileiro:

A partir da década de 1970, o mau desempenho de empresas até então líderes de mercado (como a Pan American, a Chrysler, entre outras) associado à própria crise econômica nos Estados Unidos e ao florescimento da economia japonesa levaram o fortalecimento da variável “cultura” na análise organizacional. (SOBRAL, 2013, p. 106)

Ao pesquisar o significado de Cultura Organizacional nos deparamos com muitos conceitos semelhantes. Entretanto, o escritor Nassar (2000) consegue se destacar na sua conceituação:

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Cultura Organizacional, segundo Chiavenato (2010) no livro Gestão de Pessoas seria equivalente ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Levando em consideração esses conceitos, a Cultura Organizacional será fator determinante dos comportamentos e atitudes de seus colaboradores. Chiavenato (2010, p. 173), afirma que “é uma forma de interpretação da realidade

organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais.”

Segundo Chiavenato (2010), cada organização detém sua própria cultura. Dessa forma, é comum que algumas empresas sejam conhecidas por características únicas. A Cultura Organizacional pode ser dividida em dois níveis, comparando a mesma a um *iceberg*, sendo a parte de cima a parte visível e a parte que está por baixo d'água o nível invisível. No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um *iceberg*, invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período. Este nível é mais difícil de mudar.

Segundo Schein, a cultura pode ser apreendida em três níveis: artefatos, valores e pressupostos (apud SOBRAL, PECL, 2013, p. 106-107.):

- Artefatos: referem-se a estruturas e processos organizacionais visíveis, como o vestuário, os símbolos, os logotipos, o espaço físico, a linguagem, os slogans, os padrões comportamentais etc.;
- Valores: resultam da crença sobre o que é certo ou errado, normalmente a partir da ação original de um líder;
- Pressupostos: crenças coletivas inconsistentes, fonte original dos valores e da ação dos membros da organização.

Para compreendermos melhor a Cultura Organizacional, devemos levar em consideração que uma organização é composta por pessoas, e cada um é detentor de características, valores e comportamentos.

Sendo assim, Barrett (2006), afirma que assim como os indivíduos têm personalidades identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos, as organizações têm culturas, que também são identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos. Quando as pessoas começam a fazer parte de uma organização encontram valores que podem ser semelhantes ou não aos seus, ocorrendo o que o autor denomina de grau de “alinhamento de valores”, variável que, segundo ele, impacta diretamente nos resultados da empresa.

O autor ainda evidencia a necessidade de se ter uma cultura corporativa forte, onde há alinhamento de valores entre empregados e organização. Organizações com fortes culturas corporativas, em que os valores são considerados como regras, influenciando na rotina e nas ações das pessoas, cada empregado se torna responsável pelo seu sucesso.

Ainda considerando a existência humana e sua trajetória para a construção da cultura, (LARAIA, 1989) sugere admitir que cada organização possui experiências, história e interesses próprios; constrói estruturas e adota tecnologias

e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades e valores peculiares. Dessa forma, as expectativas, valores e crenças no interior de uma organização não são apenas resultado de uma ação individual, e sim de uma vivência em vários grupos dentro de um sistema social.

Conceituando Cultura Organizacional, alguns autores afirmam a existência de subculturas ou estruturas periféricas dentro das empresas. Lyles e Schwenk (1992) afirmam que podem coexistir em graus de ruptura maior ou menor com a cultura organizacional como um todo. Sobre isso, Young (1989, p.190) defende que uma cultura não precisa ser uma unidade, ou uma divisão (contracultura - divergência e negação da cultura organizacional por uma subcultura existente dentro da organização), pois os indivíduos podem compartilhar de alguns valores e simultaneamente incompatibilizar-se em outros, ou seja, a unidade e a divisão coexistem e a cultura vincula-se à dinâmica das relações entre os interesses organizacionais. que passaram por processo de fusões recentes.

Fraga (1990), afirma que a diversidade permite a convivência e a complementaridade, não através da uniformidade, mas da unicidade na multiplicidade, o que é possível quando, apesar de haver especificidades em cada grupo, há também uma estrutura de pressupostos básicos e princípios que norteiam os comportamentos, que é a cultura organizacional maior.

2.2. Satisfação

A satisfação é um dos indicadores capaz de demonstrar para as organizações as principais necessidades e desejos de seus colaboradores. Durante toda sua trajetória profissional, o indivíduo investe tempo, dinheiro e competências nessas organizações, e partindo dessa premissa, esse indivíduo gostaria de ser recompensado através de reconhecimento, remuneração e relações humanas saudáveis. Locke (1976) refere que a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

Ainda segundo o autor, a satisfação no trabalho é um estado emocional, de modo que a emoção surge dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria representando a satisfação e o de sofrimento representando a insatisfação.

A satisfação deve ser entendida como subjetiva, cada indivíduo é formado por valores, anseios e objetivos diferentes. Locke (1969, 1976) relata que a satisfação no trabalho é um fenômeno subjetivo, resultado dos fatores causais, podendo ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (promoção, pagamento, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e agentes do trabalho (colegas, pares, supervisores e empresa), e afirma que os fatores causais devem ser analisados dentro de suas inter-relações.

Além da expectativa do indivíduo, a satisfação também possui um componente emocional, sentimental (ANDRADE ET AL., 2017; LOCKE, 1976; MARTINS & SANTOS, 2006; SIQUEIRA, 2008). Alguns autores afirmam que a satisfação está relacionada ao lado emocional dos indivíduos, quando se encontram em estado de felicidade são responsáveis por melhores níveis de desempenho dentro das organizações. É dessa concepção que se considera a satisfação como um pensamento de natureza emotiva, capaz de sinalizar os comportamentos no trabalho (BIGLIARDI ET AL., 2012; HAUFF ET AL., 2015; RODRIGUES, BARRIQUELLO, MORIN, 2016; SÁNCHEZSELLERO ET AL., 2014; SIQUEIRA, 2008).

Herzeberg, na Teoria dos dois Fatores (1971), afirmou que a satisfação e a insatisfação se encontram em lados opostos, os fatores higiênicos (supervisão, salários, relacionamentos interpessoais, segurança etc.) seriam responsáveis pela insatisfação no ambiente de trabalho, enquanto os fatores motivacionais (realização, reconhecimento, possibilidade de crescimento e aprendizagem etc.) seriam responsáveis pela completa satisfação dos colaboradores. (HERZBERG apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 322)

Robbins (2002) é um dos autores que descreve satisfação como uma atitude, afirma que o indivíduo quando não se encontra em seu estado de satisfação começa um processo em busca de atividades que o forneça novamente esse sentimento. Robbins (2002, p.74) define satisfação no trabalho uma atitude de uma pessoa em relação ao trabalho que desempenha. Essa perspectiva afirma que a satisfação e a insatisfação são como fenômenos opostos, baseando-se na Teoria de Herzberg (HERZBERG, 1971).

Entretanto, autores como Locke, (1985), afirma que satisfação e insatisfação no trabalho fazem parte de um mesmo fenômeno, não sendo desassociados.

Dentro do contexto organizacional, existem diversos fatores que são responsáveis por influenciar a satisfação dos indivíduos. Para Bauk (1985), os principais motivos que geram insatisfação estão relacionados à falta de conhecimento sobre oportunidades de crescimento, promoção no trabalho, o modo como ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores, carga de trabalho excessiva, falta de autonomia e interferência na vida pessoal.

Korunka & Vitouch (1999), realizaram um estudo na companhia de processamento eletrônico de Viena, que constatou a satisfação no trabalho favoravelmente associada à estabilidade no emprego, a salários e benefícios, relacionamento social no trabalho, relacionamento com a chefia, perspectivas de carreira, ambiente físico do trabalho e bons prazos para resolução dos processos de trabalho.

Enquanto Dejours (1994) afirma que, se o trabalho for feito com autonomia e de livre escolha, ele proporciona equilíbrio e prazer, já que possibilita a descarga da carga psíquica.

Diversos autores realizaram estudos a fim de identificar os fatores determinantes da satisfação do trabalho. Em conjunto a isso, outros autores buscavam comprovar as consequências da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho.

Segundo um estudo conduzido por Hipwell et al. (apud PETERSON & DUNNAGAN, 1998), a insatisfação no trabalho contribui para o estresse ocupacional e ambos contribuem para um efeito negativo à saúde. Autores como Henne & Locke (1985) também relatam em seus estudos que a insatisfação no trabalho conduz ao estresse.

Em síntese, todos os autores demonstram importantes elementos que impactam na satisfação dos colaboradores. O processo de satisfação no trabalho vai depender da dinâmica entre a vida do colaborador e as condições ofertadas pelas organizações.

2.3. Motivação

As organizações estão entendendo aos poucos que para se alcançar bons resultados, é importante ter funcionários motivados. Entretanto, muitas ainda enfrentam dificuldades de como conseguir engajar seus colaboradores da maneira correta. Bergamini afirma:

“Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce

das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.” (BERGAMINI, 2002, p.63)

Um conceito muito importante para entender o engajamento dos colaboradores dentro de uma organização é a motivação. Segundo SOBRAL (2013):

No âmbito organizacional, a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem simultaneamente, alguma necessidade individual. (SOBRAL, 2013, p.317)

Sobral (2013) ainda afirma que a motivação é resultado de uma interação entre o indivíduo e determinadas situações. A fim de entender quais aspectos motivam as pessoas dentro das organizações, surgiram diversas teorias que partem do pressuposto que o indivíduo age somente para satisfazer suas necessidades.

Abraham Maslow, psicólogo pioneiro, nos estudos da Motivação humana dentro das empresas. Sua teoria é chamada de Hierarquia das Necessidades “o comportamento individual é motivado por estímulos internos, que ele chama necessidades, que são estados de carência ou privação.” (apud SOBRAL, PEI, 2013, p. 319).

Para Maslow (apud SOBRAL, PEI, 2013) essas necessidades são múltiplas e podem ser classificadas em ordem hierárquica de cinco níveis, do nível inferior ao superior: fisiológicas, segurança e estabilidade, sociais, estima e autorrealização. Apenas quando uma necessidade inferior é satisfeita, o indivíduo pode sentir o estímulo de uma necessidade de ordem superior.

Outro psicólogo que estudou sobre motivação foi Clayton Alderfer, criador da Teoria ERC, a qual também acreditava que os indivíduos se sentiam motivados de acordo com uma hierarquia de necessidades e se movimentavam ao longo dessa hierarquia. Alderfer (apud SOBRAL, PEI, 2013, p. 321) enfatiza em sua teoria *que* “[...] quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente, definindo o princípio de frustração-regressão.”

Alderfer propõe três categorias de necessidades: (ALDERFER apud SOBRAL, PEI, 2013, p. 320-321).

- Necessidades existenciais: associadas ao bem-estar físico, na pirâmide de Maslow correspondem o nível hierárquico mais baixo;
- Necessidades relacionais: correspondem a relações interpessoais satisfatórias;
- Necessidades de crescimento: referem-se ao desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal e melhoria da competência.

Na década de 1950, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. A qual defendia que existem dois fatores no processo de motivação, os higiênicos os quais são responsáveis pela insatisfação no trabalho, e quando observados e trabalhados não levam a satisfação, sendo eles: salários, condições de trabalho, ambiente etc. E os fatores motivacionais que influenciam diretamente na satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, sendo eles: reconhecimento, realizações e autonomia. (HERZBERG apud SOBRAL, Peci, 2013, p. 322).

Segundo Sobral (2013, p.322), “a teoria de Herzberg tem sido criticada por não considerar as diferenças individuais na motivação, trabalhando os dados de forma agregada.”

Em um cenário mais contemporâneo, surge a Teoria das Três Necessidades, desenvolvida por David McClelland, baseada no modelo de John Atkinson, que relaciona o comportamento a três impulsos, (MCCLELLAND apud SOBRAL, Peci, 2013, p. 322-323):

- Necessidades de realização: relacionada ao desejo de alcançar metas e realizar tarefas desafiadoras;
- Necessidades de poder: desejo de influenciar, ter poder sobre os outros e controlar;
- Necessidades de afiliação: desejo de se associar aos outros, ter amigos e evitar conflitos.

Segundo McClelland, as configurações dessas necessidades dependem do indivíduo, de modo que, elas são aprendidas durante toda sua vida, o que diferencia um indivíduo do outro. (MCCLELLAND apud SOBRAL, Peci, 2013, p. 323). Sua principal implicação para a administração, segundo Sobral (2013), está relacionada à importância de adequar o perfil do trabalhador ao seu cargo.

Após o fracasso das chamadas “Teorias tradicionais” da motivação em análises mais detalhadas, surgiram o que os autores chamaram de “Teorias contemporâneas”, estudos mais detalhados e com um grau maior de fundamentação. Obviamente não devem ser levadas como verdades absolutas,

mas são responsáveis por pontuar questões muito atuais quando tratamos sobre motivação no ambiente de trabalho.

A Teoria da Avaliação Cognitiva sugere que ao inserir recompensas externas a qualquer tipo de trabalho temos como consequência a redução da motivação dos indivíduos. Robbins, busca explicar esse fenômeno em seu livro sobre comportamento organizacional.

“Por que isso acontece? A explicação popular é que a pessoa experimenta uma perda de controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia. Além disto, a eliminação da recompensa externa pode mudar — de uma explicação externa para uma interna — a maneira como o indivíduo vê o motivo para realizar uma determinada tarefa.” (ROBBINS, 2005, p. 140)

A Teoria da Fixação dos Objetivos defende que os indivíduos são capazes de estar mais motivados quando são responsáveis por determinar seus próprios desafios.

“No final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.” (LOCKE apud ROBBINS, 2005, p. 141).

Junto a essa Teoria, surgiu um conceito nomeado de “autoeficácia”, condição humana responsável por gerar uma certeza no indivíduo que ele é capaz de realizar as tarefas determinadas.

“Quanto maior sua autoeficácia, maior a sua confiança na possibilidade de realizar a tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia têm maior probabilidade de desistir de seus esforços nas situações mais difíceis, enquanto aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior ardor.” (LOCKE apud ROBBINS, 2005, p. 142).

A Teoria do Reforço afirma que o reforço vai condicionar o comportamento do indivíduo, para se obter os comportamentos desejados, deve-se utilizar os estímulos certos.

“Não nos devemos preocupar, dizem eles, com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são

os reforços — qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita.” (ROBBINS, 2005, p.143)

A teoria da equidade afirma que os indivíduos estão sempre comparando seus esforços e ganhos com outros indivíduos. Ao surgir cenários de injustiça, a motivação pode ser afetada. Em seu livro sobre comportamento organizacional, Robbins afirma que segundo essa teoria, pode-se esperar seis comportamentos dos trabalhadores inseridos nesse cenário, sendo eles: alteração em suas contribuições, em seus resultados, distorção da sua autoimagem, e dos outros colegas de trabalho, busca por outros pontos de referência ou abandono do emprego.

Por fim, umas das teorias contemporâneas mais conhecidas é a da Expectativa de Victor Vroom (1964). O autor afirma que a força de agir de um trabalhador irá depender da força da expectativa de que essa ação trará resultados e da atração que esse resultado exerce sobre o trabalhador.

“Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais - como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção - e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.” (ROBBINS, 2005, p.148)

A Teoria foca em explicar três relações:

“Relação esforço-desempenho: a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;

Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;

Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.” (ROBBINS, 2005, p.148)

Essas teorias contemporâneas são as fontes mais atuais de como um líder pode estimular a motivação dos seus funcionários através de esforços próprios ou recompensas externas.

2.4. Liderança

A figura de um líder é de extrema importância em vários cenários da história. Com o surgimento das organizações diversos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de entender como esse fenômeno acontece dentro das empresas e seus impactos.

Os primeiros buscavam reforçar os traços dos líderes, acreditavam em características únicas capazes de diferenciá-los dos não líderes. Tinham como objetivo confirmar a influência dos fatores situacionais nos estilos de liderança. E por fim, surgem os estudos a partir de uma visão contemporânea, que segundo Sobral “partilha uma visão mais pragmática desse fenômeno.” (SOBRAL, 2013, p.341)

Segundo Sobral, podemos conceituar liderança como “processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos.” (SOBRAL, 2013, p.329)

Uma das abordagens mais antigas sobre liderança, que prevaleceu até 1940, se baseia nos traços da liderança, que tinha como objetivo, segundo Sobral, “identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.” (SOBRAL, 2013, p.331)

Bryman (1992) faz uma revisão dos trabalhos desenvolvidos dentro dessa perspectiva, chegando a três grandes tipos de traços investigados:

- Traços físicos: como altura, peso, aparência e idade;
- Habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos;
- Aspectos da personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Essa abordagem, se tornou conhecida por afirmar que um líder nasce líder, não capaz de se tornar um líder, visto que existem características singulares e únicas. Segundo Sobral (2013), os diversos grupos de pesquisadores e psicólogos tentaram comprovar essa teoria fazendo o uso de duas abordagens metodológicas: comparação dos traços de líderes com os indivíduos comuns e comparação dos traços de líderes eficazes com líderes ineficazes. Ambas falharam em comprovar essa teoria.

Depois do fracasso das teorias baseadas em traços de liderança, surgem estudos que buscavam se basear na perspectiva comportamental dos líderes, com o objetivo de identificar atitudes específicas de líderes eficazes. Sendo assim, é capaz a formação de líderes baseados em comportamentos que podem ser aprendidos.

Partiu-se do pressuposto de que, para atuar com eficácia, o líder deveria desempenhar duas funções de liderança: funções de natureza técnica, relacionadas à tarefa e à solução de problemas, e funções de natureza social,

ligadas a mediação de conflitos, promoção da comunicação com os subordinados e motivação do grupo. O líder eficaz seria capaz de desempenhar essas duas funções. (SOBRAL, 2013, p.332)

A partir de 1950, surgem estudos que tinham como foco o comportamento do líder, as teorias que tinham essa abordagem conceituam o estilo “como um conjunto de comportamentos de relativa duração que caracterizam o indivíduo, independentemente da situação” (Fernandes, 2008, p. 21).

Kurt Lewin e seus colegas da unidade de Iowa, identificaram três estilos de liderança, (LEWIN apud SOBRAL, PECCI, 2013, p. 332):

- Estilo autocrático: o líder centraliza todo o poder de decisão em suas mãos;
- Estilo democrático: o líder compartilha com seus subordinados o processo de decisão, tem uma escuta ativa aos interesses da equipe;
- Estilo *laissez-faire*: o líder dá completa autonomia aos seus subordinados no processo de decisão.

Como resultado desse estudo, os pesquisadores constataram que o estilo capaz de satisfazer melhor os colaboradores é o democrático, enquanto o estilo *laisse-faire* se mostrou ineficaz em todos os estudos.

No final da década de 1940, ocorreram os estudos da universidade de Ohio, sendo considerado um dos mais importantes no que diz respeito às teorias comportamentais de liderança. Duas perspectivas receberam destaque, sendo elas, a estrutura da iniciação: “grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos.” (SOBRAL, 2013, p.334)

E a perspectiva da consideração: “grau em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidados com o sentimento deles.” (SOBRAL, 2013, p.334)

Todos esses estudos foram importantes para comprovar que o líder mais eficiente e capaz de satisfazer melhor os seus funcionários é o que tem sua gestão voltada para os seus subordinados. Como forma de sintetizar todas as informações levantadas nas pesquisas citadas anteriormente, foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mounton uma ferramenta nomeada de Grade gerencial, que buscava em uma visão bidimensional, estabelecendo uma preocupação com a produção e com as pessoas, através do posicionamento dos líderes. Esse

instrumento identificou os cinco principais estilos de liderança. (BLAKE, MOUNTON apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 335):

- Líder de pessoas: liderança voltada para os seus subordinados, se preocupa com o ambiente e com as necessidades da equipe;
- Líder de tarefa: liderança voltada para produção e eficiência das atividades, defende a interferência mínima dos colaboradores;
- Líder negligente: liderança que não se esforça para desempenhar seu papel, se exclui por completo das obrigações e atividades;
- Líder meio-termo: liderança equilibrada, moderadamente voltada para os seus colaboradores e para eficiência das atividades;
- Líder de equipe: liderança voltada para os colaboradores e para a produção, capaz de construir relações de confiança e respeito.

Como resultado dessa ferramenta, Blake e Mouton (1964) afirmam que o líder de equipe é o estilo de liderança mais eficaz, de modo que é capaz de gerar maior motivação e satisfação da sua equipe através da construção de relações de confiança e respeito.

Após observar que os estudos não levavam em consideração os fatores situacionais, começaram a surgir pesquisas que tinham como objetivo compreender a eficácia do líder dentro do contexto o qual estava inserido. Esses estudos afirmavam que não existia um comportamento universal a todos os líderes. Dessa forma, esse estudo irá apresentar duas das três teorias contingenciais, sendo elas: Teoria da Contingência e Teoria Situacional.

A Teoria da Contingência, de Fred Fiedler, foi uma das primeiras desenvolvidas através da perspectiva contingencial, e defendia que: “os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona.” (FIEDLER apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 337)

Segundo Fieldler, o estilo de liderança não pode ser flexível, ou mudamos um líder para que ele se adapte a uma situação, ou mudamos a situação para que ela se adapte ao líder. De acordo com o modelo: líderes orientados para tarefas são mais eficazes em situações muito favoráveis ou desfavoráveis, ao passo que líderes orientados para os relacionamentos são mais eficazes em situações intermediárias. (FIEDLER apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 338)

Com o objetivo de levar em consideração as características dos subordinados, surge a Teoria Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Afirmando que o estilo de liderança deve ser moldado de acordo com as

necessidades e interesse de seus seguidores. (HERSEY, BLANCHARD apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 338)

O estudo identifica quatro comportamentos de liderança: persuasivo, participativo, delegador e diretivo. Além de separar o nível de prontidão dos subordinados em uma escala crescente capaz de mensurar a capacidade ou interesse dos indivíduos em realizar tais funções, sendo eles, do P1 a P4, respectivamente: subordinado capaz e indisposto, subordinado incapaz e disposto, subordinado capaz e indisposto e subordinado capaz e disposto. (HERSEY, BLANCHARD apud SOBRAL, PECI, 2013, p. 339)

Após as perspectivas de traços e perspectivas comportamentais surgem algumas teorias mais contemporâneas buscando entender o comportamento dos líderes de maneira mais pragmática. O presente estudo irá explicar as três principais, sendo elas: substitutos da liderança, teoria da liderança transformacional e teoria da liderança carismática.

A teoria de substitutos de liderança afirma que podem existir características capazes de substituir ou anular a necessidade de uma liderança. Segundo Sobral, "a liderança orientada para pessoas é menos relevante quando os seguidores já fazem parte de um grupo social coeso e integrado ou quando o trabalho é intrinsecamente satisfatório e motivador." (SOBRAL, 2013, p.342)

Outra teoria importante no contexto contemporâneo é a de Liderança Transformacional, o principal foco desse estudo está no tipo de recompensa que o líder irá oferecer ao seu subordinado em prol de seus interesses ou da organização. Nessa teoria, existem dois tipos de líder, o transacional e o transformacional. (SOBRAL, 2013, p.342)

Kuhnert e Lewis (1987) destacam que a liderança transformacional é baseada no engajamento dos liderados e envolve a mudança de crenças, necessidades e valores dos subordinados. O êxito desse tipo de liderança depende de metas alinhadas com a equipe, da construção de uma imagem adequada, da demonstração de confiança, do carisma do líder e da motivação dos liderados. Transmite respeito e senso de missão.

Ainda segundo Kuhnert e Lewis (1987), a liderança transacional ocorre quando um indivíduo busca a interação com outro a fim de estabelecer uma relação de troca que envolve valores. O líder transacional é capaz de acompanhar e orientar seus liderados, distribuindo recompensas, educando e motivando para que atinjam os escopos estabelecidos pela organização. É baseada no comportamento do líder em recompensar o desempenho dos seus liderados de

acordo com a execução da tarefa, direcionando os funcionários ao alcance de metas.

A Teoria da Liderança Carismática, desenvolvida pelo autor House, afirma que os seguidores podem atribuir características heróicas aos seus líderes, nessa perspectiva os líderes conseguem motivar os funcionários através da transcendência de suas necessidades. (SOBRAL, 2013, p.343)

Os líderes conseguem influenciar seus seguidores porque:

- Criam um senso de comunidade e de pertencimento com os seus seguidores;
- Passam confiança aos seus seguidores através de depósitos de alta confiança;
- Transmitem crenças e valores;
- Estão dispostos a se arriscar pelo que acreditam, demonstrando autoconfiança.

“Os resultados de pesquisas que relacionam os líderes carismáticos e o desempenho organizacional demonstram que existe forte correlação entre estes e o alto desempenho e a satisfação dos seguidores.” (SOBRAL, 2013, p.343)

Outro ponto levantado por Sobral é que “[...] a liderança deve se adaptar à cultura, às novas demandas do ambiente de trabalho [...]”. (SOBRAL, 2013, p.343)

As abordagens mais recentes trazem seu foco para os líderes que estão no topo das organizações, o foco em alguns casos se concentra nos indivíduos e não nas equipes. O segundo ponto é que existe uma tendência de enfatizar as conquistas de líderes bem-sucedidos, existindo poucos estudos sobre os motivos pelos quais as lideranças transformacionais e carismáticas não obtiveram os resultados esperados. Vieira (2011) enfatiza esses dois pontos como as principais limitações dessas abordagens.

Durante os anos existiram diversos autores estudando sobre a liderança, mas é importante entendermos o seu impacto dentro das organizações. O líder tem um papel fundamental na criação e definição de estratégias e na condução de sistemas, estruturas e pessoas a fim de garantir resultados para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Agindo com base nas suas habilidades, poder de decisão e personalidade, é muitas vezes o líder o responsável pelo êxito ou fracasso de uma organização (NOHRIA et al., 2010).

O líder deve ser capaz de conduzir todos os membros da organização de forma harmônica de modo que evoluam. Bergamini afirma que:

“Nisso reside o primeiro e, talvez, mais importante passo rumo à futura credibilidade que um líder eficaz possa vir a

ter. Reunir pessoas na resolução bem-sucedida dos desafios inesperados torna-se condição indispensável à eficácia de qualquer líder” (BERGAMINI, 2009, p. 42).

Motta (2009, p. 108) afirma que “o líder investe, primordialmente, no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança grupal no que tange a objetivos comuns”. Dessa forma, a liderança é exercida através da gestão e reforço dos ideais comuns.

Ainda sobre o papel do líder, Teixeira (2012, p. 8) afirma que a liderança é “a capacidade, o conjunto de atos, comportamentos, atitudes, inatos ou não que os indivíduos têm de conduzir e influenciar outros indivíduos a refletir, executar e realizar tarefas que não fariam normalmente por si mesmos”.

Estamos vivendo em um mundo globalizado, em que as mudanças ocorrem muito rápido, diversos desafios surgem ao longo da trajetória de um líder. Gordon e Yukl (2004, p. 364) afirmam que os líderes de hoje devem “reagir a uma grande variedade de novos desafios, incluindo formas organizacionais descentralizadas, globalização, ambientes que mudam rapidamente, forças de trabalho variadas e novos arranjos de trabalho”.

Fernandes (2008) destaca que “líderes eficazes devem estar preparados para lidar com mudanças, desenvolvendo e formulando uma visão do futuro, assim como estabelecendo uma direção para essa visão” (p. 17).

Bernard Bass (1990), apresenta o líder como o agente de mudanças, segundo o autor, os líderes são agentes de mudança – indivíduos cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas as afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros desse grupo (Bass, 1990, p. 19).

Como é possível visualizar, esses autores trazem uma perspectiva mais contemporânea nas suas abordagens, o foco em sua maioria se encontra no indivíduo e não na equipe. Para superar essas e outras fragilidades, novas tendências contemporâneas têm surgido com ênfase na liderança “partilhada”, algumas dessas tendências são listadas por Viera (2011):

- Substituição do líder visionário pela denominada super liderança: os liderados são estimulados a desenvolver sua independência, desenvolvendo uma “autoliderança”;
- Liderança é mais difusa e dispersa nas organizações e não um patrimônio de poucos líderes: o foco não está mais somente na figura do líder

centralizador, a liderança passa a ser vista como compartilhada entre vários líderes;

- Liderança decorrente de um ambiente de tecnologia da informação avançada ou comércio eletrônico: a informação não se encontra mais centralizada na figura do líder, devido aos avanços tecnológicos, os liderados também conseguem ter acesso de maneira mais simples a informações;
- Liderança pela equipe: o foco de estudo passa a ser na equipe, e não somente nos indivíduos.

2.5. Mudança Organizacional

Devido ao cenário de grandes mudanças nos últimos anos, o assunto Mudança Organizacional vem ganhando destaque entre os autores, o tema se tornou de grande interesse entre os gestores contemporâneos. Os consumidores estão mudando de comportamento, se tornando mais exigentes, cresce o número de competidores, reduz-se o ciclo de vida dos produtos e a mão de obra exige um novo tratamento.

“A época é de grandes e rápidas transformações. Ao nosso cotidiano se incorporam continuamente os produtos das reestruturações, das novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução tecnológica, cuja velocidade e ritmo nem sempre alcançamos no primeiro momento, introduz rapidamente em nossas vidas os novos paradigmas, que estabelecem padrões diferenciados daqueles que representavam referências de comportamento e que, na voragem das mudanças, foram rapidamente substituídos.” (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

Outros autores como Basil e Cook (1974) afirmam que os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas. Asseguram que a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas.

Mudança Organizacional é a capacidade que uma organização tem de se adaptar ao ambiente, seja por movimentos do mercado (externos) seja por movimentos feitos por sua liderança (interno), embora seja difícil encontrar os limites para sua definição exata, segundo Lima-Bressan (2003, p.19).

Também buscando definir a Mudança Organizacional, Wood Jr (2000), descreve como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Gareth Morgan (1986) apresentou três metáforas para exemplificar como as organizações têm mudado. Sendo elas: organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebros.

- Organizações como Máquinas: a organização burocrática, segundo Max Weber, enfatiza a precisão, a velocidade, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão de tarefas, estrutura hierárquica e regras detalhadas;

- Organizações como Organismos: relacionada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes trazem pontos que ajudam na compreensão das relações entre a organização e seu meio, sobrevivência como objetivo central e a importância da inovação. Buscam enfatizar a harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas;

- Organizações como Cérebros: Morgan menciona duas imagens para as organizações como cérebros. A primeira é a das organizações como sistemas de processamento de informações, tendo como questão principal a da cibernética e da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é a das organizações como hologramas, levando em consideração os seguintes princípios: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização.

Buscando identificar os diferentes tipos de mudança, e assim, aumentar o potencial de intervenção, realizando ações de acordo com as situações encontradas, alguns autores classificaram o conceito.

Weick e Quinn (1999) trazem dois conceitos, o de Mudança Contínua: constante, cumulativa e evolutiva. Podendo haver pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização, e Mudança Episódica: pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Nadler (1994) conceitua Mudança em Incremental / Contínua, em que existe continuidade do padrão existente, podendo ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa, e descontínua, em que ocorre mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

Silva (1999) também contribui classificando em Incremental / Organizacional, em que ocorre aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa, e Transformacional / Institucional, havendo o questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Porras e Robertson (1992) classificam como Mudança de primeira ordem e Mudança de segunda ordem, sendo respectivamente, uma mudança linear e contínua, com alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras processos chaves para a organização, e uma mudança radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.

Ford e Ford (1995) contribuem classificando em Mudança Intencional em que se estabelece condições diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações, com ou sem a colaboração de outras pessoas, e não intencionais, quando não são deliberadas, manifestam-se como efeitos colaterais, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.

Por fim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) classificam a Mudança Organizacional em micro mudança e macromudança, sendo respectivamente, focada dentro das organizações, como por exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto, e outra uma mudança na organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente, como por exemplo: reposicionamento no mercado.

Assim como todos os processos de mudanças, as organizações podem enfrentar resistências. Na maioria dos casos, a resistência à mudança não aparece da mesma forma padronizada. Segundo Robbins et al (2010), ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada.

Para Robbins et al (2010) a resistência à mudança pode ser positiva se for encaminhada a discussões abertas e ao debate, ou negativa em casos em que ela aparece de forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são sutis, apresentam-se como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros e aumento do absenteísmo.

Por fim, Kotler (2007), defende que existe uma ordem a ser seguida para implementar as mudanças na organização, são oito etapas que garantem o sucesso do processo, independente do seu fim:

Estabelecer um senso de urgência; formar uma aliança de orientação forte o suficiente; Criar uma visão; Comunicar a visão; Investir os funcionários de empowerment para que possam agir com relação à visão; planejar e criar vitórias de curto prazo; Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças; Institucionalizar as novas abordagens. (KOTLER, 2007, p. 11)

3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo tem como objetivo informar o método utilizado e como as decisões acerca deste estudo foram realizadas.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre o método de pesquisa utilizado, as fontes de informações selecionadas para coleta de dados, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, as formas de tratamento e análise dos dados coletados, e por fim, a limitação do presente estudo.

3.1. Métodos de pesquisa utilizados

Silvia Vergara (2005), defende dois critérios básicos para definir o tipo de pesquisa, são eles: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Segundo a autora, a pesquisa exploratória é realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e portanto, não comporta hipóteses. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinadas populações ou de determinado fenômeno.

O presente trabalho desenvolveu-se por meio de um estudo de caso a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa com o objetivo de compreender como a Cultura Organizacional impacta na motivação dos colaboradores da empresa Bagaggio.

Em virtude do aprofundamento do tema foram realizadas pesquisas bibliográficas com diversos teóricos, dentre os principais que nortearam o trabalho foram eles: Idalberto Chiavenato, John Locke, Robbins e Victor Vroom, Kurt Lewin e Sobral. Entre outros que apresentam pesquisas relevantes aos temas abordados. Esses autores nos deram o apoio necessário para investigar sobre os temas propostos.

Outra característica importante de ser destacada no que se refere a este estudo, é que se trata de uma Pesquisa Participante, pois há um envolvimento direto do autor com a realidade estudada.

3.2. Fonte de informações selecionadas para coleta de dados no estudo

Os elementos de interesse do presente estudo foram selecionados a partir da vivência do autor desta pesquisa enquanto funcionário da empresa Bagaggio. Diante disso, surgiu o interesse em entender como os tópicos de: liderança, cultura, satisfação e mudança organizacional foram capazes de influenciar na motivação dos colaboradores da organização.

Foi desenvolvido um material de análise com entrevistas de 31 pessoas que trabalham na Bagaggio. Sendo 11 do gênero masculino e 20 do gênero feminino, com idades entre 22 e 53 anos, e com o tempo de casa entre 8 meses e 24 anos. Dentre os colaboradores entrevistados, temos: 7 líderes, 3 especialistas, 13 analistas, 5 assistentes e 3 estagiários.

Além disso, levou-se em consideração os resultados relacionados a ambiente, valores, reconhecimento, processos, desafios e liderança presentes na Pesquisa de Clima e de e-NPS realizadas pela empresa no ano de 2023, com 114 colaboradores da sede.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Os dados foram coletados através de duas fontes de estudo, sendo elas: a Pesquisa de Clima e as entrevistas realizadas com alguns colaboradores da organização, é importante ressaltar também que foi levada em consideração os índices da pesquisa de e-NPS.

A pesquisa de clima tem como objetivo entender quais são os principais pontos a serem melhorados pela empresa. Participaram dela 114 funcionários, e os principais temas abordados foram: engajamento, clima de confiança, alinhamento aos valores, qualidade de vida, comunicação, ações de endomarketing realizadas pela companhia, políticas de reconhecimento, remuneração, benefícios, crescimento e liderança. Sua análise possibilitou a elaboração do questionário utilizado nas entrevistas.

A partir das entrevistas buscamos compreender como os fatores culturais, de liderança, de satisfação e mudança organizacional impactam na motivação dos funcionários da Bagaggio. As entrevistas foram realizadas de forma individual na sede da empresa, localizada na Barra da Tijuca, com perguntas direcionadas aos temas citados anteriormente. Foi solicitado a cada um dos colaboradores participantes a autorização para gravação das entrevistas.

Para a realização das entrevistas foram elaboradas 12 perguntas, sendo elas respondidas tanto pelos líderes quanto pelos demais funcionários. No entanto, vale salientar que também foram feitas mais 3 perguntas que por sua vez, foram respondidas apenas por colaboradores que ocupam cargos de liderança.

As perguntas foram:

- Quanto tempo você está trabalhando conosco?
- É claro para você quais são os valores da empresa? Caso sim, como você acredita que eles são praticados no dia a dia da companhia?
- Você acredita estar alinhada com os valores da companhia? Por quê?
- Hoje você acredita que os seus colegas, pares, supervisores influenciam positivamente ou negativamente na sua satisfação com a empresa?
- Quais ações/práticas realizadas pela Baggagio te motivam mais? (reconhecimento, autonomia, responsabilidade, remuneração)
- É percebida a significância das atividades realizadas na sua área para a geração dos resultados para a organização? Há atividades em que a significância não é percebida? Qual?
- Você percebe que os seus resultados pessoais (financeiro, reconhecimento, bonificação) estão diretamente ligados às metas alcançadas por você na organização?
- Você deve ter alguém na empresa que é um líder para você. Quais são as principais características dessa pessoa? Para você quais seriam os comportamentos ideais de uma liderança? Exemplifique. (Padrão de líder? caso responda que não tem liderança reconhecida na empresa)
- Quais atitudes do seu líder aumentam a sua motivação? E quais desestimulam?
- Você tem visibilidade de todas as mudanças que ocorrem dentro da sua área?
- O seu escopo de trabalho é bem definido?
- Os processos são bem-organizados?

Perguntas específicas para os líderes:

- O que você faz para propagar a Cultura da empresa e os valores ao seu time?
- Quais são suas práticas de liderança? Como você lidera seu time?
- Como você faz para motivar o seu time?

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A empresa realizou uma Pesquisa de Clima no ano de 2023, que foi capaz de gerar insumos para análise relacionada aos principais temas abordados. Após a realização da pesquisa, criamos um comitê a fim de conseguir juntos aos colaboradores criar ações para solucionar os principais pontos levantados, durante essa reunião, todos que estavam presentes tiveram acesso aos gráficos gerados e aos principais aspectos abordados na pesquisa. A partir do processo de criação e análise, gerou-se um sentimento a fim de entender mais a fundo os aspectos que foram observados na pesquisa de clima.

Os dados deste trabalho foram obtidos através das informações coletadas a partir das entrevistas com os diferentes funcionários da empresa Bagaggio. Foi feita a transcrição de todos os diálogos e, em seguida, realizada uma análise por meio das respostas destes colaboradores, levando em consideração suas vivências e sentimentos em relação à organização. Abaixo uma tabela que busca relacionar os temas abordados e os principais conceitos utilizados.

Tabela 1: Temas x conceitos

Temas:	Conceitos:
Cultura Organizacional	Sobral - Cultura fortexfrac
Satisfação	Locke - eventos e condições do trabalho x agentes do trabalho
Motivação	Victor Vroom - Teoria da Expectativa
Liderança	Kuhnert e Lewis (1987) - liderança transacional
Mudança Organizacional	Vieira (2003) - Mudança organizacional

Fonte: Desenvolvida pelo autor - 2023

3.5. Limitação do Estudo

Além da limitação natural existente pelo fato de ser uma Pesquisa Participante e, portanto, envolver o pesquisador e os envolvidos no processo da pesquisa, não foi possível realizar as entrevistas com a totalidade de colaboradores da organização. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, realizada através de um estudo de caso. Por se tratar de entrevistas que tem como o principal objetivo entender sobre as vivências de cada um dos

colaboradores, deve-se levar em consideração que se trata somente da opinião dos participantes. Sendo assim, não se pode tomar os discursos como verdades absolutas, visto que eles são influenciados por diversos fatores.

4 . Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo está organizado em cinco seções de análise: cultura organizacional, satisfação, motivação, liderança e mudança organizacional.

A primeira seção irá apresentar a empresa em seu processo de criação e seu momento atual, a segunda irá analisar o status da Cultura Organizacional da empresa, buscará entender a percepção dos colaboradores em relação aos valores da organização e como estão alinhados com eles. A terceira, buscará aprofundar quais as principais práticas realizadas pela Bagaggio, atualmente, são capazes de motivar seus funcionários. A quarta seção, buscará entender se os colaboradores estão motivados dentro do seu escopo de trabalho e suas vivências. A quinta trará como as lideranças são capazes de influenciar os colaboradores, e descrever o perfil atual dos líderes da organização. E por fim, a sexta irá analisar como o processo de mudança sofrido pela empresa a partir do ano de 2020 impactou no escopo, na organização e nos processos dos colaboradores Bagaggio.

4.1. Sobre a Bagaggio

A empresa foi fundada em 1942, sua primeira loja foi no Centro do Rio de Janeiro com o nome de Mala Paulista, somente em 1969, em sua primeira loja no bairro da Tijuca, a organização ganhou o nome de Bagaggio. A empresa foi pioneira na criação do e-commerce, no ano de 2002, e iniciou em 2009, com 25 lojas, o seu processo de expansão.

Em 2018, dando início a seu processo de reestruturação, a empresa constrói o seu primeiro centro de distribuição, a fim de internalizar todos os seus processos logísticos. Em 2020 assume a presidência da empresa o primeiro CEO de fora da estrutura familiar da empresa, com o objetivo de reestruturar todas as áreas e melhorar os processos internos.

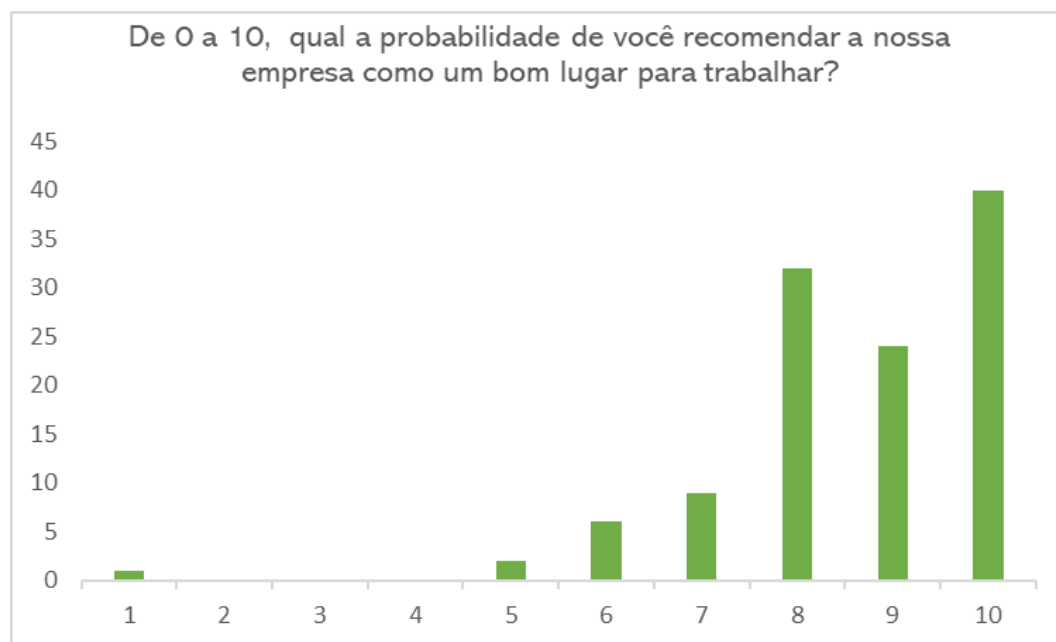
Atualmente a marca conta com mais de 160 lojas espalhadas pelo território nacional, conta com um pouco mais de 900 colaboradores, é líder no varejo de malas e acessórios de viagem, e se encontra em um processo de expansão com a expectativa de abrir 35 novas lojas no ano de 2023.

4.2. Pesquisa de e-NPS e Clima

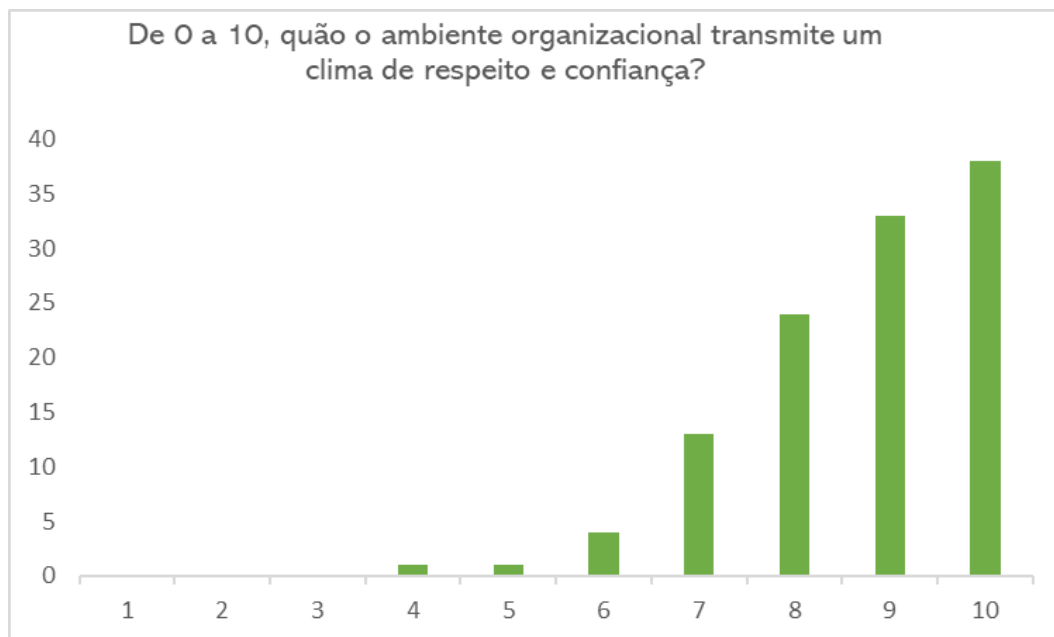
Junto ao material desenvolvido para análise, levou-se em consideração os dados de pesquisa de clima realizada pela empresa Bagaggio que aconteceu ao mesmo tempo de uma pesquisa de e-NPS, a qual foi realizada do dia 03/04/2023 ao dia 14/04/2023, com a participação de 114 funcionários, sendo das áreas de: contabilidade, sistemas, fiscal, financeiro, marketing, comercial, produtos, e-commerce, recursos humanos, inteligência de negócios e planejamento logístico surgiu o interesse em entender de forma mais clara os principais aspectos de motivação dos colaboradores da companhia.

Abaixo, os gráficos que foram responsáveis por nortear a criação do questionário utilizado neste trabalho, sendo o primeiro da pesquisa de e-NPS e os seguintes da pesquisa de clima, os resultados foram retirados diretamente do material utilizado pela empresa.

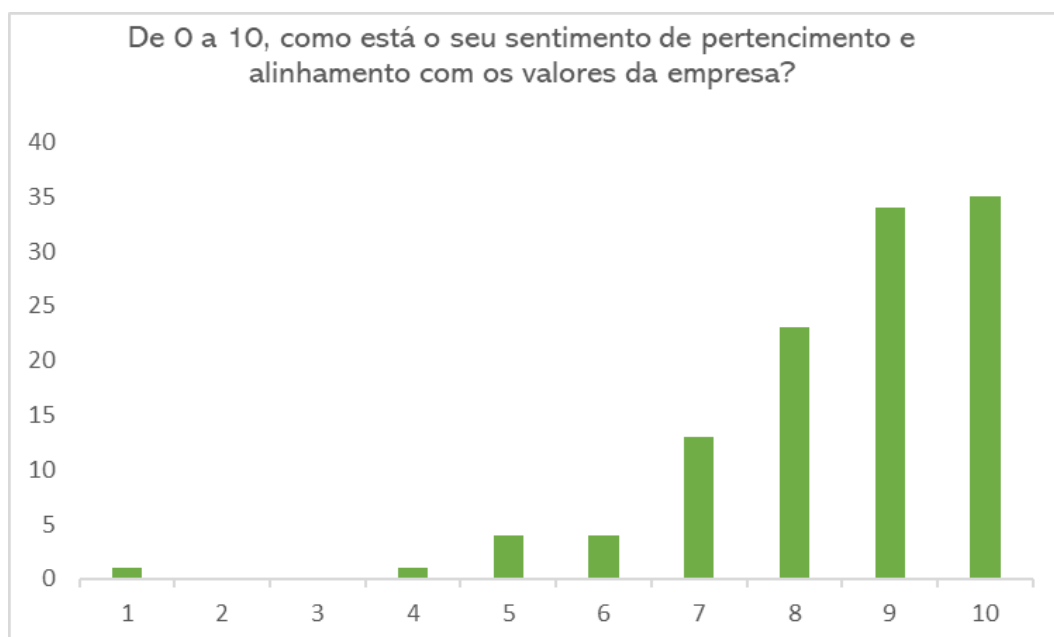
Gráfico 1: Pesquisa e-NPS Bagaggio



Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 2: Ambiente organizacional

Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 3: Alinhamento aos valores da companhia

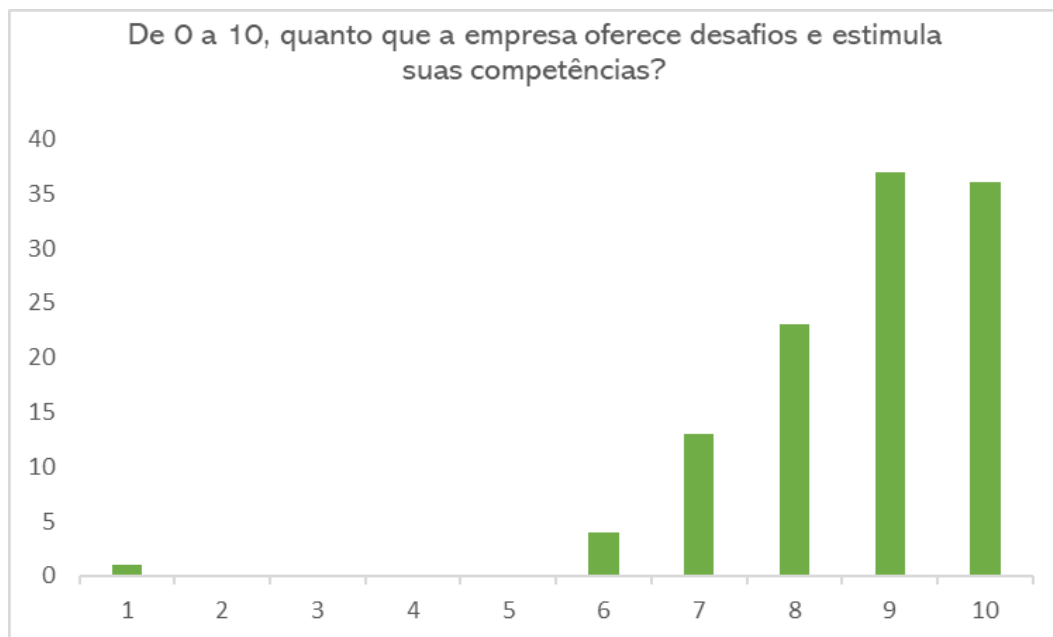
Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 4: Reconhecimento

Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 5: Processos

Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 6: Desafios

Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

Gráfico 7: Liderança

Fonte: Pesquisa de Clima e e-NPS realizada pela Bagaggio, 2023

4.3. Analisando a Cultura Organizacional através dos valores

Neste primeiro tópico, foram feitas as seguintes perguntas aos colaboradores: “é claro para você quais são os valores da empresa? Caso sim, como você acredita que eles são praticados no dia a dia da companhia?” e “você

acredita estar alinhada com os valores da companhia? Por quê?” a fim de entender se atualmente os valores da companhia são claros a todos e se eles acreditam estar alinhados à companhia. Através desses questionamentos, buscou-se identificar se todos entendem e sabem quais são os valores da empresa e constatar se a empresa tem uma cultura forte ou fraca.

Segundo Sobral (2013), organizações com uma cultura organizacional forte têm os seus valores respeitados e partilhados entre os colaboradores, a mensuração se dá através da aceitação e comprometimento. Quanto maior esses índices, entende-se que a cultura é forte, de modo que o compartilhamento e a intensidade são capazes de criar um clima de alto controle.

A primeira pergunta estava relacionada ao conhecimento dos valores da companhia, buscava entender se para todos os colaboradores estava claro quais eram e como os mesmos eram praticados no dia a dia. Ao analisar o material colhido durante as entrevistas, é possível perceber que todos disseram conhecer os valores, entretanto, ao serem questionados sobre como eles são aplicados no dia a dia, não obtivemos respostas muito claras. No gráfico 3, presente no capítulo 3 no subtópico 3.3, podemos observar também que a grande maioria dos colaboradores acredita estar alinhados com os valores da companhia, entretanto ainda existe uma parcela de 19,3% que se encontra presente entre os indicadores de 0 a 7 na pesquisa de clima. A fala a seguir, exemplifica de forma mais clara o ponto observado:

“Sim, conheço todos, mas é questão assim, de definir cada um deles. Se alguém me perguntar como é que eu posso explicar cada um, não tenho essa clareza para definir. Se eu pegar as imagens dos valores saberei falar todos, mas explicar cada um no sentido da empresa talvez não tão claro. Se fosse pegar, explicar só o sentido de cada palavra é mais fácil, mas no sentido de a gente aplica aqui, nem tanto.” (L.P, analista, 2023)

Entretanto, deve-se levar em consideração que a empresa passa por um processo de grandes mudanças desde o ano de 2020, com a troca de presidente. Os valores só foram estabelecidos e criados a partir desse momento, sendo assim, ao analisarmos a Cultura Organizacional da companhia, esses aspectos devem ser levados em consideração.

Um dos funcionários que está na empresa há 4 anos, atualmente, assumindo um papel de liderança, frisou esse processo de transformação e como ele afeta nos valores da empresa:

“Os valores da Bagaggio? Eles tiveram uma consolidação, né? Mais recente depois da mudança de liderança, né? Então, eles vieram meio que um top down, né? O Filipe, na qualidade de presidente, criando primeiro eles, né? Deixando-os sempre muito claros em reuniões, principalmente em reuniões de lideranças, reuniões também com os assistentes, com os analistas. Ele reforçou bastante. Então assim, o início de tudo foi esse trabalho da própria presidência, da própria liderança da empresa junto com os colaboradores, e acredito que isso seja bem trabalhado pelas lideranças, né, porque é algo que nós somos cobrados, né?” (R.M, líder, 2023)

Dessa forma, fica evidente que os colaboradores, mesmo conhecendo bem os valores, ainda não os tem muito enraizados e completa consciência destes. Ressaltando que é do conhecimento do autor, que a Bagaggio ainda vivencia um momento de construção de Cultura, além dos valores serem recém definidos, a empresa passou por um grande processo de reestruturação de áreas e processo, o que dificulta o compartilhamento e a influência deles no dia a dia da companhia.

4.4. Práticas de satisfação

A Pesquisa de Clima realizada pela empresa foi capaz de nortear os questionários relacionados a esse tópico. Através dela, foi possível analisar quais foram os pontos em que os colaboradores não se encontravam satisfeitos, já nas entrevistas, buscou-se entender justamente quais pontos são capazes de gerar um sentimento de satisfação.

Locke (1969, 1976) afirma que a satisfação pode ser definida como um fenômeno subjetivo, surge através de fatores causais, os quais são classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (promoção, pagamento, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e agentes do trabalho (colegas, pares, supervisores e empresa), e afirma que os fatores causais devem ser analisados dentro de suas inter-relações.

Ao analisar a Pesquisa de Clima, observa-se que fatores como colegas de trabalho e gestão influenciam demais na satisfação dos colaboradores da companhia, as informações podem ser confirmadas a partir da análise dos gráficos presentes do capítulo 3. Durante as entrevistas a pergunta: “hoje você acredita que os seus colegas, pares, supervisores influenciam positivamente ou negativamente na sua satisfação com a empresa?” teve como principal objetivo

entender de forma mais concreta como são as relações dentro dos times. A partir disso, tornou-se possível observar que a grande maioria afirmou que a equipe é capaz de influenciar positivamente na satisfação dentro da companhia, uma parcela muito pequena pontuou que existem algumas divergências de opiniões capazes de influenciar nesse aspecto, entretanto, nenhum colaborador pontuou de forma interina que tem sua satisfação influenciada de forma negativa pelos seus colegas de trabalho, ao contrário disso, a grande maioria evidenciou a importância do time para o desenvolvimento próprio e para o clima do setor.

“Positivamente, eu sempre fui feliz desde que eu entrei na empresa. Eu tive, talvez, a sorte de lidar com pessoas tanto do time quanto pessoas de outras áreas que sempre tentaram me desenvolver. Sempre foram pessoas que vão para cima, que estão sempre tentando tirar o meu lado positivo de tudo e me ensinar também a ver o lado positivo das coisas, porque muitas vezes, quando você está dentro da situação, você passa a olhar só a parte ruim, a parte chata. E aí, você precisa de alguém com um olhar macro, né? Dizendo que não está tudo errado, dá para seguir por aqui, aqui é bom, ali não dá.” (V.R, analista, 2023)

4.5. Motivação através do trabalho

Nessa seção será analisada quais as principais práticas realizadas pela empresa Bagaggio são capazes de motivar os seus colaboradores, além disso, buscou-se entender através da perspectiva de Victor Vroom (1964) na teoria da Expectativa, se os colaboradores se encontram motivados realizando seus trabalhos atuais.

Analisando o material transcrito das entrevistas, deparou-se com algumas ações realizadas pela companhia que apareceram com mais frequência, sendo elas: autonomia, ações de endomarketing, oportunidades de crescimento, bonificação, reconhecimento e qualquer prática voltada para desenvolvimento profissional, sendo os feedbacks e as avaliações de desempenho.

A autonomia aparece como um fator importante devido a liberdade que os colaboradores recebem para desenvolver projetos, demonstrarem opiniões e debaterem sobre os planos futuros da área. Os líderes apontam ser um aspecto relevante, junto ao sentimento de confiança que recebem dos diretores da empresa, e os não líderes se sentem confortáveis no ambiente de trabalho para expressarem suas opiniões.

As ações desenvolvidas pela área de Recursos Humanos as quais são pensadas para gerar um sentimento de motivação no colaborador, aumentar o engajamento e melhorar a percepção dos mesmos em relação à companhia, surgiram como fatores capazes de gerar um sentimento de motivação.

E além disso, surgiram ações que são mais voltadas ao desempenho dos colaboradores dentro da companhia, como as avaliações de desempenho, bonificação e ações de reconhecimento. Entende-se que todas as ações voltadas para o desenvolvimento das habilidades dos funcionários é capaz de gerar um sentimento de motivação, dentre os demais fatores, foram as mais evidenciadas.

“Eu acho que tudo que valoriza o nosso desempenho, né? As Avaliações de Desempenho, todas as recompensas que têm né? Tanto salarial, de valor, quantos encontros, sabe? Desde os aniversários até um feedback diário, rápido, tudo que tenta desenvolver o meu crescimento pessoal acho que com certeza me anima e me dá vontade de desenvolver.” (M.A, analista, 2023)

Victor Vroom (1964) afirmava que a força de agir de um trabalhador sempre irá depender da força da expectativa de que essa ação trará aos resultados e da atração que esse resultado exerce sobre o trabalhador. No questionário, foram realizadas duas perguntas para entender se essa perspectiva se alinhava com os sentimentos dos colaboradores, sendo elas: “é percebida a significância das atividades realizadas na sua área para a geração dos resultados para a organização? Há atividades em que a significância não é percebida? Quais? e “Você percebe que os seus resultados pessoais (financeiro, reconhecimento, bonificação) estão diretamente ligados às metas alcançadas por você na organização?”

A partir da análise das respostas do questionário, é possível afirmar que todos os colaboradores que participaram do processo de entrevista para a construção do presente trabalho, acreditam que suas atividades exercidas no ambiente de trabalho, são significativas para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. As atividades apontadas como não significativas, são rotinas mais operacionais realizadas pelos funcionários, ou ações pequenas que fazem parte de um todo, como por exemplo, a criação de planilhas para análise dos resultados finais. Abaixo, duas respostas de colaboradores a primeira pergunta já evidenciada no parágrafo anterior, a primeira resposta é de um cargo de não liderança e a segunda de uma líder, para que se possa analisar melhor a perspectiva proposta:

“Eu acho que sim né. Na verdade, não é que não seja percebida num todo, mas atividades rotineiras elas passam a ter uma insignificância por não ter um impacto tão grande diário, mas lá na frente a gente vê que é uma construção passo a passo, dia a dia para alcançar alguma coisa (...).” (M.M, analista, 2023)

“Sim. Assim, a gente vê isso na prática, até em curto prazo, a gente faz um encontro, faz uma atividade assim imediata aqui, que traz esses pontos que eu falei anteriormente de conexão de troca e os resultados melhoram espontaneamente, às vezes até duram. Eu tenho uma semana de um pico de resultado porque o pessoal sai muito motivado (...).” (D.C, líder, 2023)

Ao serem questionados sobre a percepção em relação aos resultados pessoais relacionados às metas alcançadas dentro da organização, a fim de concluir a teoria de Vroom (1964) sobre motivação, obtivemos respostas positivas, entendendo assim que essa relação entre metas e objetivos pessoais está presente dentro da companhia.

Sendo assim, levando somente em consideração a perspectiva apresentada pelo autor, podemos considerar que os colaboradores da companhia se encontram motivados, de modo que as relações esforço/ desempenho, desempenho/ recompensa e recompensa/ metas pessoais são atendidas dentro da companhia. Entretanto, é importante salientar que existem outros fatores que são capazes de influenciar dentro desse sentimento, e por isso eles devem ser levados em consideração antes de qualquer afirmativa.

4.6. Papel e perfil das lideranças

Nessa seção serão analisadas as percepções dos líderes e liderados, ambos responderam perguntas durante as entrevistas a fim de descrever através de características e práticas o comportamento de seus supervisores.

No questionário, perguntou-se: “você deve ter alguém na empresa que é um líder para você. Quais são as principais características dessa pessoa? Para você quais seriam os comportamentos ideais de uma liderança? Exemplifique.” relacionada à liderança, buscou-se entender quais eram as principais características dos líderes presentes na Bagaggio. Entre os não líderes, foram apontadas: a proatividade que é ter atitude de fazer os projetos darem certo, de

correr atrás de soluções, a inteligência no sentido de ter muito conhecimento sobre a área de atuação e passar isso aos seus liderados no dia a dia, a determinação na realização dos projetos, determinar um objetivo e ir atrás de meios para atingi-los, e a empatia para entender o time as necessidades de cada indivíduo. Já entre os líderes, a maioria apontou como uma característica importante, a paixão pelo projeto, a vontade de fazer dar certo e sempre acreditar na mudança.

Buscando analisar o comportamento das lideranças Kuhnert e Lewis (1987), trouxeram o conceito de uma liderança transacional, que ocorre quando um indivíduo busca a interação com outro a fim de estabelecer uma relação de troca que envolve valores. O líder transacional deve ser capaz de acompanhar e orientar seus liderados, distribuindo recompensas, educando e motivando para que atinjam os escopos estabelecidos pela organização. Essa perspectiva se baseia no comportamento do líder em recompensar o desempenho dos seus liderados de acordo com a execução da tarefa, direcionando os funcionários ao alcance de metas.

Analizando o material de entrevistas, os funcionários da companhia esperam como comportamentos ideais, um líder que seja capaz de entender seus principais desejos e necessidades, que consiga manter uma rotina *feedbacks* que visem o desenvolvimento dos subordinados, que tenha a inteligência para direcionar aos melhores resultados e as soluções mais fáceis, se comunique de forma clara e trate todos do setor da mesma forma. Levando em consideração essa perspectiva, entende-se que os líderes da Bagaggio exercem uma liderança transacional, a qual é focada nos objetivos da organização, mas sem deixar de lado os interesses e as necessidades de seus subordinados.

Analizou-se também através do questionário desenvolvido para essa pesquisa, quais eram as principais atitudes dos líderes capazes de motivar os funcionários da companhia, e entre as práticas que mais se destacaram estão *feedbacks* constantes, os colaboradores se sentem mais motivados quando sabem se o seu trabalho está sendo realizado da melhor forma, ou se existe algum ponto o qual precisa ser melhorado. Reconhecimento, muito atrelado ao *feedback*, os funcionários gostam quando são reconhecidos por uma entrega feita de forma significativa, além disso, a confiança que o líder deposita em seu liderado é uma prática capaz de gerar um sentimento de motivação, e por fim, o estabelecimento de metas, o colaborador gosta de se ver desafiado a entregar novos objetivos. Essas são perspectivas analisadas dos discursos dos líderes e não líderes da Bagaggio.

Analisando também dentro do aspecto de desmotivação, os funcionários apontaram que as ações anteriores realizadas de forma ao contrário, seriam capazes de gerar desestimulação. Além disso, alguns pontos que foram observados dentro de alguns discursos, como: favoritismo, falta de atenção em projetos que o líder julga não ser tão importante e falta de flexibilidade em alguns pontos da rotina da empresa, como podemos observar nas respostas a seguir:

“Favoritismo. Eu acho que a gente ainda tem um pouquinho. Disso dentro da Bagaggio, entendeu? E isso é ruim porque as outras pessoas percebem, é desanima, né? Porque você fica nessa, não adianta o que eu vou fazer, porque tem sempre os mais queridos, né?” (M.A, analista, 2023)

“Quando não é dada a devida atenção à tópicos que precisam ser resolvidos. Isso é uma coisa bem desestimulante dentro da minha perspectiva dentro também de uma posição de liderança.” (F.F, líder, 2023)

Por fim, analisou-se quais eram as principais práticas de liderança e quais suas práticas de motivação através de duas perguntas: “quais são suas práticas de liderança? Como você lidera seu time? e como você faz para motivar o seu time?” Vale salientar que foram entrevistados os líderes da área jurídica, comercial, marketing, suporte, sac, inteligência de negócio e e-commerce.

Os líderes entrevistados pontuaram a importância dos *feedbacks* e o direcionamento ao desenvolvimento dos colaboradores, o líder da companhia, é um líder que confia no seu liderado, e busca através das metas desafiá-los a entregar resultados melhores. Os líderes prezam por transparência e comunicação, dessa forma acreditam que se aproximam do time e evitam qualquer tipo de ruptura no diálogo. Além dessas ações, não existe uma prática de motivação específica, todos buscam liderar pelo exemplo e guiar a equipe de acordo com o que acreditam. Como podemos observar através das falas de líderes da Bagaggio:

“Toda semana eu faço a reunião semanal com o time todo, e aí nessa reunião a gente traça a semana e o futuro. E eu tenho alinhamento semanal com todas as áreas, SAC é um dia, Branding é outro, VM é outro, redes sociais, é outro. E aí, nesses alinhamentos semanais, eu pego todas as metas e a gente vai batendo todas as metas de acordo com as demandas.” (C.N, líder 2023)

“Cara, eu jogo muito aberto com eles, sobretudo, assim, principalmente sobre o que eles precisam para crescer profissionalmente. A gente fala muito sobre a performance deles nesses encontros individuais, então o que o que eu mais sinto que motiva eles é eu deixar claro se eles estão mandando bem ou não, e se eles não estão mandando bem, o que que eles precisam fazer para melhorar. Porque eles se sentem motivados a fazer e entregar, porque eles que vão ser reconhecidos por aquilo. Eles sabem que o time vai ver o que que está sendo feito e dando de resultado, porque eles veem o relatório de cada canal, eles sabem. Quais ações foram feitas e o que que a pessoa precisou fazer para alcançar aquilo? Isso motiva muito eles, não só entregar porque está no PDI, mas porque eles sabem que aquilo vai afetar na AVD, e vai ter um reconhecimento também.” (F.F, líder 2023)

Dessa forma, os líderes da companhia apresentam um comportamento de líder democrático, segundo Kurt Lewin, em que compartilha com seus subordinados o processo de decisão e, tem uma escuta ativa aos interesses da equipe.

4.7. Mudança Organizacional e seu impacto

Nessa última seção será analisado como os processos de mudança influenciaram nos escopos de trabalho dos colaboradores e na construção de processos. A Bagaggio desde 2020 passa por um processo de transformação, diversas áreas foram reestruturadas, algumas até mesmo criadas, e a maioria dos processos foram internalizados, a empresa contava com uma estrutura familiar, em que os setores não eram bem definidos, nem os processos.

Buscando dar um novo rumo para a Bagaggio, os diretores trouxeram do mercado, o primeiro presidente de fora da estrutura familiar, com o objetivo de profissionalizar a produção, os processos e as áreas. Trazendo uma perspectiva sobre mudança, Vieira (2003) explica:

“A época é de grandes e rápidas transformações. Ao nosso cotidiano se incorporam continuamente os produtos das reestruturações, das novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução tecnológica, cuja velocidade e ritmo nem sempre alcançamos no primeiro momento, introduz rapidamente em nossas vidas os novos paradigmas, que estabelecem padrões diferenciados daqueles que representavam referências de comportamento e que, na voragem das mudanças, foram rapidamente substituídos.” (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

Levando em consideração essa teoria sobre mudança, o questionário buscou analisar se mesmo durante esse processo de reestruturação a companhia foi capaz de manter os escopos bem definidos e os processos bem-organizados. O gráfico 5, presente no capítulo 3, mostra que 81,6% dos 114 colaboradores, quando consideramos a variação entre o índice 7 ao 10, responderam que a empresa é organizada e com processos bem definidos. Junto a análise da pesquisa, analisou-se o material das entrevistas, e foi identificado que todos os funcionários que participaram, com exceção de alguns líderes, possuem um escopo de trabalho bem definido.

O questionário contava com a seguinte pergunta: “os processos são bem-organizados?”, o principal objetivo era entender sobre a organização da empresa, como respostas foram obtidas devolutivas positivas para áreas que não necessitam tanto da organização de outras, esses setores conseguem organizar melhor os seus processos dentro das demandas. Entretanto, setores que dependem de outro, apontaram desorganização. E buscando reforçar o processo de reestruturação da empresa, uma líder pontuou:

“Não, ainda não. A gente tem essa missão, né? Até como liderança de organizar os processos, construir, consolidar aí os manuais, os guias de processo, para que a gente possa embasar. Mas eles estão melhores, mas ainda podem ser melhorados em relação ao futuro, sabe?” (D.C, líder, 2023)

Durante o processo de Recrutamento e Seleção, todos os recrutadores são instruídos a falar sobre o atual momento da empresa, além disso, a informação de que a empresa passa por momento de transformação é reforçada durante o processo de onboarding. Dessa forma, todos os funcionários, até mesmo os mais antigos, estão cientes do processo de mudança, visto que além do processo de onboarding existem reuniões de alinhamento de metas, e desde que o atual presidente assumiu sua cadeira, essa informação é reforçada em todos os seus discursos. Sendo assim, todos os funcionários entrevistados afirmam que nesse momento atual é normal que os processos ainda não estejam tão bem-organizados, estamos caminhando para tal feito. A fim de exemplificar melhor, um trecho de um diálogo:

“(...) Quando eu entrei eu vou usar até o termo que o Filipe (CEO) falou comigo na entrevista, era um lamaçal. Era completamente sem rotinas bem definidas, era completamente sem procedimento. Processos eram assim, era um caos. A gente batia muito cabeça. E hoje, melhorou, mas ainda tem espaço, bastante espaço para

melhorar, em especial na interface dos setores das lideranças. Então acho que a gente evoluiu exponencialmente, mas não obstante a essa evolução exponencial, ainda tem espaço para a gente melhorar. A intercompany entre as áreas em especial entre as lideranças, a processos, procedimentos, enfim.” (R.M, líder, 2023)

5 . Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho pretendeu compreender como a cultura organizacional é capaz de influenciar na motivação dos colaboradores da empresa Bagaggio. Além do foco principal, buscou-se entender como outros fatores como: satisfação, liderança, e o processo de mudança organizacional são capazes de interferir no comportamento e no sentimento de motivação desses funcionários. Deve-se salientar que a análise foi realizada somente em uma das três unidades de negócio da empresa, a sede, que fica localizada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. O presente estudo se torna relevante aos colaboradores presentes no time de Recursos Humanos da empresa, de forma que poderá ser utilizado para elaboração de planos de ação, aos profissionais e gestores responsáveis pela gestão de pessoas, e por fim aos pesquisadores de administração.

Para aprofundar a análise, foram analisados conceitos relacionados aos temas de Cultura Organizacional e Motivação. Como forma de fundamentar e investigar os temas, os principais autores utilizados neste trabalho foram Sobral (2013) e Chiavenato (2010) para conceituar Cultura Organizacional e os estudos dos autores Maslow (1943), Clayton Alderfer (1969), Frederick Herzberg (1959), David McClelland (1961), Robbins (2005) e Victor Vroom (1964) para aprofundar o tema de Motivação. Em relação aos outros temas abordados, os principais autores para estudar sobre Satisfação foram Locke (1976), Robbins (2002), Bauk (1985), Korunka & Vitouch (1999), Dejours (1994) e Martinez (2002), para aprofundar a análise em Liderança, contribuíram os autores Sobral (2013), Kuhnert e Lewis (1987), Motta (2009), Teixeira (2012), Fernandes (2008), Bernard Bass (1990) e Viera (2011), por fim, a fim de entender melhor os estudos sobre Mudança Organizacional, foram analisados as teorias dos autores Vieira (2002), Basil e Cook (1974), Lima-Bressan (2003), Wood Jr (2000), Gareth Morgan (1986), Weick e Quinn (1999), Nadler (1994), Silva (1999), Porras e Robertson (1992), Ford e Ford (1995), Ahlstrand e Lampel (1998), Robbins (2010) e Kotler (2007).

Esse trabalho se desenvolveu por meio de um estudo de caso a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa. Vale salientar que o presente estudo é uma pesquisa participante devido ao envolvimento do autor com a realidade estudada.

Como fonte de informações, foram utilizados uma Pesquisa de Clima e e-NPS realizadas pela empresa, em sua sede, e um material de entrevistas composto por 31 participantes entrevistados pelo autor. A análise ocorreu a partir dos gráficos gerados pelas pesquisas e pela transcrição dos áudios das entrevistas, levando em consideração o aprofundamento dos conceitos trazidos no capítulo 2 deste presente trabalho.

As análises realizadas sobre Cultura Organizacional sugerem que os colaboradores da organização diziam conhecer todos os valores, entretanto, ao serem questionados de maneira mais profunda, não sabiam explicar de forma clara como eles eram vivenciados no dia a dia da companhia. Dessa forma, podemos considerar que a organização conta com uma cultura fraca, de modo que os seus funcionários não sabem de maneira natural e consciente quais são os valores da empresa. Entretanto, ao analisar esse tópico, deve-se levar em consideração que os valores foram recentemente estabelecidos pelo atual CEO da Bagaggio, somente em 2021, começou-se a propagar eles pela companhia.

Em relação ao Clima organizacional, pode-se observar que os colegas de trabalho e os atuais gestores da companhia influenciam de forma positiva na satisfação dos colaboradores. Percebe-se que o clima de empresa familiar ainda está muito presente nas relações da organização e seu impacto é positivo para satisfação dos funcionários.

Analisando a motivação dos colaboradores da companhia, foi-se constatado que ações realizadas pela empresa, como: liberação de autonomia, ações de endomarketing, oportunidades de crescimento, bonificação, reconhecimento e qualquer prática voltada para desenvolvimento profissional, sendo os feedbacks e as avaliações de desempenho são capazes de impactar positivamente na motivação dos funcionários da Bagaggio. Analisou-se também a partir da Teoria da Expectativa as relações esforço/ desempenho, desempenho/ recompensa e recompensa/ metas pessoais dos colaboradores, todos que participaram do processo de entrevista acreditam que suas atividades são significativas para os resultados da empresa, e que as mesmas também são geram recompensas pessoais a eles. Dessa forma, levando somente em consideração essa teoria, podemos afirmar que os funcionários da empresa se encontram motivados.

Ao analisar o tópico Liderança, buscou-se entender as principais características, comportamentos e atitudes ideias para os colaboradores participantes da entrevista. Como destaque das principais características esperadas pelos não líderes, estavam: a proatividade para buscar soluções, a inteligência no sentido de ter muito conhecimento sobre a área de atuação e

passar isso aos seus liderados, a determinação na realização dos projetos e a empatia para entender o time e as necessidades de cada indivíduo. Já os líderes, destacaram a paixão pelo projeto, a vontade de fazer dar certo e sempre acreditar no processo de mudança.

Portanto, as lideranças da Bagaggio, podem ser consideradas transacionais, as quais focam nos objetivos da organização, mas sem deixar de lado os interesses e as necessidades de seus subordinados. Outro aspecto a ser analisado, são as atitudes dos líderes capazes de gerar um sentimento de desmotivação, os participantes das entrevistas pontuaram que as ações citadas no parágrafo anterior realizadas de forma contrária são capazes de gerar esse sentimento. Além disso, outros pontos como favoritismo, falta de atenção a projetos julgados não importantes pela liderança e falta de flexibilidade em alguns pontos da rotina da empresa também são capazes de reforçar esse sentimento de desmotivação.

Todos os líderes participantes das entrevistas afirmaram que em sua gestão, comportamentos como: feedbacks constantes, transparência na comunicação, autonomia e confiança fazem parte de seus processos de liderança. Tornando-os assim, líderes democráticos segundo Kurt Lewin, em que eles compartilham com seus subordinados o processo de decisão e, tem uma escuta ativa aos interesses da equipe.

Por fim, analisou-se o processo de mudança no qual a empresa passa desde o ano de 2020, com a chegada do primeiro presidente de fora da estrutura familiar. A grande maioria dos participantes das entrevistas afirmou que os seus escopos de trabalho são bem definidos, somente alguns líderes apontaram não ter essa definição devido a algumas demandas que surgem com urgência durante a rotina. Ao analisarmos os processos, levou-se em consideração que todos os funcionários sabiam do processo de mudança atual, devido ao processo de *onboarding* realizado pela organização, e a todos os encontros de resultados que reforçam essa mudança. Todos os entrevistados afirmaram que nesse momento atual os processos não estão tão organizados por conta do momento da empresa, mas acreditam que estão se direcionando a melhor organização dos mesmos.

Dessa forma, pode-se constatar que somente a Cultura Organizacional não é capaz de influenciar na motivação dos colaboradores da empresa Bagaggio, não se deve considerar essa última afirmativa como uma verdade absoluta, de forma que cada organização apresenta especificidades e o presente estudo foi direcionado somente a organização em questão. Outros fatores como: satisfação, liderança e o processo de mudança foram levados em consideração a fim de

analisar de forma mais profunda como se comportam os funcionários participantes das entrevistas e seus sentimentos em relação à empresa.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Para estudos futuros, pode-se desenvolver uma pesquisa que leva em consideração todos os colaboradores da companhia. Assim, os resultados trarão mais exatidão e ficarão ainda mais próximos da realidade atual. Pode-se realizar uma análise mais profunda sobre aspectos de remuneração, benefícios e desdobramentos dos resultados da empresa quando levamos em consideração os aspectos já abordados neste presente trabalho.

Além disso, seria interessante o pesquisador desenvolver o próprio questionário e trazer informações qualitativas para enriquecer as análises relacionados aos temas propostos. Por fim, outra contribuição para o estudo seria trazer a perspectiva dos sócios sobre o processo de mudança da empresa.

6 Referências Bibliográficas

Administração: **teoria e prática no contexto brasileiro** / Filipe Sobral, Alketa Peci. - 2. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil 2013.

BARRETT, Richard. **Building a values-drive organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford. Elsevier, 2006.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1990.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. São Paulo, 2002, p. 63-67. Vol.1.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRYMAN, A. **Charisma & leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.

Chiavenato, Idalberto - **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, R. L. B. **Confiança e liderança: as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações pessoais**. Um estudo de caso. 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

FORD, J. D.; FORD, L. W. **The role of conversations in producing intentional change in organizations**. Academy of Management Review, 20(03). p.541-570. 1995.

FRAGA, V. F. **A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade.** In: SEMINÁRIO DE DOUTORANDOS EM EDUCAÇÃO. Paper. Rio de Janeiro: UFRJ, 1990.

GORDON, A.; YUKL, G. **The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities.** German Journal of Human Resource Research, v. 18, n. 3, p. 359-365, 2004.

GUPY. Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>> Acesso em 23 de abril às 19:41.

KOTLER, J. P. Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam. In: RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 9-25.

KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. **Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis.** The Academy of Management Review. v. 12, n. 4, pp. 648-657, 1987.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução.** In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LYLES, Marjorie A.; SCHWENK, Charles R. **Top management, strategy and organizational knowledge structures.** Journal of Management Studies, [S.l.], v. 29, n.2, p. 155-174, march 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.** New York: The Free Press, 1998.

MORGAN, Gareth. **Images of organization.** Beverly Hills: Sage, 1986. 422 p.

MOTTA, P. R. **Formação de liderança.** Porto Alegre: TRF – 4 a Região, 2009.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

NOHRIA, N. KHURANA, R. MAYO, A. **Handbook of leadership: theory and practice**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

REGO, A. Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.2, p. 209-241, 2002.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Robbins, Stephen R, 1943 - **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, J. S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: **CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL**. 1999. Anales... Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

TEIXEIRA, C. H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional**. 2012. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, Universidade de São Paulo - USP, 2012.

VIEIRA, A. **Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares**. 2011. 113 F. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2011.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras**. Revista de Administração Pública (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development**. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-387, 1999.

WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo 1

- 1 - Quanto tempo você está trabalhando conosco?
- 2 - É claro para você quais são os valores da empresa? Caso sim, como você acredita que eles são praticados no dia a dia da companhia?
- 3 - Você acredita estar alinhada com os valores da companhia? Por quê?
- 4 - Hoje você acredita que os seus colegas, pares, supervisores influenciam positivamente ou negativamente na sua satisfação com a empresa?
- 5 - Quais ações/práticas realizadas pela Baggagio te motivam mais? (reconhecimento, autonomia, responsabilidade, remuneração)
- 6 - É percebida a significância das atividades realizadas na sua área para a geração dos resultados para a organização? Há atividades em que a significância não é percebida? Qual?
- 7 - Você percebe que os seus resultados pessoais (financeiro, reconhecimento, bonificação) estão diretamente ligados às metas alcançadas por você na organização?
- 8 - Você deve ter alguém na empresa que é um líder para você. Quais são as principais características dessa pessoa? Para você quais seriam os comportamentos ideais de uma liderança? Exemplifique. (Padrão de líder? caso responda que não tem liderança reconhecida na empresa)
- 9 - Quais atitudes do seu líder aumentam a sua motivação? E quais desestimulam?
- 10 - Você tem visibilidade de todas as mudanças que ocorrem dentro da sua área?
- 11 - O seu escopo de trabalho é bem definido?
- 12 - Os processos são bem-organizados?

Perguntas específicas para os líderes:

13 - O que você faz para propagar a Cultura da empresa e os valores ao seu time?

14 - Quais são suas práticas de liderança? Como você lidera seu time?

15 - Como você faz para motivar o seu time?