



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**GUILHERME LEMES BELOTTI  
JACQUELINE SCHIAVOLIN DE OLIVEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS  
COMO A MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA NA  
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

**Americana, SP  
2023**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

GUILHERME LEMES BELOTTI  
JACQUELINE SCHIAVOLIN DE OLIVEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS:**  
Como a mudança na cultura organizacional influencia na motivação dos  
colaboradores

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido  
em cumprimento à exigência curricular do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial,  
sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto  
Amaral Moreira

Área de concentração: Estudos organizacionais

**Americana, S. P.**

**2023**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-  
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

BELOTTI, Guilherme Lemes

Cultura organizacional nas empresas: como a mudança na cultura organizacional influencia na motivação dos colaboradores. / Guilherme Lemes Belotti, Jacqueline Schiavolin de Oliveira – Americana, 2023.

48f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas 2. Liderança 3. Motivação. I. BELOTTI, Guilherme Lemes, II. OLIVEIRA, Jacqueline Schiavolin de III. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

316.46

316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.


GUILHERME LEMES BELOTTI  
JACQUELINE SCHIAVOLIN DE OLIVEIRA

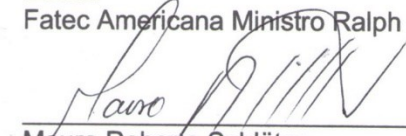
**CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS: COMO A MUDANÇA NA  
CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Americana, 14 de junho de 2023

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)  
Doutor  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Mauro Roberto Schlüter  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos familiares e amigos, que nunca nos negaram palavras de força, sempre nos incentivaram durante o nosso ciclo acadêmico.

Agradecemos ao nosso orientador professor Carlos Augusto Amaral Moreira que nos deu todo suporte para que obtivéssemos confiança e entendimento do assunto.

À Luis Fernando Campos e Paulo Eduardo Moretto por compartilharem seus conhecimentos e experiências conosco.

Somos gratos à Deus, por nos permitir a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho buscou apresentar a relação entre cultura organizacional e a sua influência na motivação dos funcionários. Para embasamento foi utilizada uma revisão bibliográfica, apresentando conceitos sobre cultura organizacional, liderança, motivação e satisfação e como são implementadas num ambiente corporativo. Após a revisão bibliográfica, foi utilizado um estudo de caso em uma empresa do ramo ótico, consolidada no mercado há 48 anos, buscando entender suas características organizacionais e como uma mudança de cultura pode afetar a motivação de seus funcionários. Foi entendido que a empresa iniciou sua atuação com uma cultura organizacional baseada nas crenças e convicções do fundador, tal qual foi se aprimorando ao longo dos anos, porém nunca se desvinculando totalmente da essência original, que era de um ambiente familiar, em que os líderes tomavam parcialmente as decisões em conjunto. Essa mesma cultura analisada no caso estudado sofreu uma mudança, ocasionada pelo ambiente externo o qual trouxe aos proprietários uma necessidade de remanejamento organizacional, trazendo assim problemas que refletiram na motivação dos funcionários e posteriormente no desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; mudança; motivação.

## **ABSTRACT**

*This paper sought to present the relationship between organizational culture and its influence on employee motivation. To support this, a literature review was used, presenting concepts about organizational culture, leadership, motivation and satisfaction and how they are implemented in a corporate environment. After the literature review, a case study was used in an optical company, consolidated in the market for 48 years, seeking to understand its organizational characteristics and how a change in culture can affect the motivation of its employees. It was understood that the company started its operations with an organizational culture based on the beliefs and convictions of the founder, which was improved over the years, but never totally detached from the original essence, which was a family environment, where the leaders partially made decisions together. This same culture analyzed in the case studied underwent a change, caused by the external environment which brought the owners a need for organizational change, thus bringing problems that reflected on the motivation of employees and subsequently on the performance of the organization.*

**Keywords:** *Organizational culture; change; motivation.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de cultura	15
Figura 2: Etapas do ciclo motivacional gerando satisfação da necessidade	23
Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow	26



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1. METODOLOGIA .....	11
2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.1 Elementos da cultura .....	15
2.1 Tipos de culturas .....	16
2.3 Mudança da cultura .....	17
2.4. Clima e Cultura Organizacional.....	19
2.5. Liderança e cultura organizacional .....	20
3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	22
3.1. Motivação .....	22
3.1.2. Teoria Motivacional de Maslow .....	25
3.1.3. O Mito da motivação: a visão motivacional por Earnest R. Archer.....	27
3.2. Satisfação .....	29
4. ESTUDO DE CASO .....	31
4.1. Descrição do objeto do estudo de caso .....	31
4.2. Apresentação dos resultados .....	32
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
7. REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A.....	47

## INTRODUÇÃO

As maiores mudanças do universo globalizado e organizacional, impõem que as organizações fiquem atentas e invistam numa nova compreensão relacionada ao ambiente em que atuam, tal como no ambiente interno de sua corporação, e que, após analisá-los, busquem soluções satisfatórias que eliminem os gargalos que afetam, direta ou indiretamente sua produção e sua rentabilidade.

A cultura organizacional é uma importante base para as organizações, seu fundamento é introduzido e transmitido pelos valores do fundador, sendo sua implementação de extrema importância para toda a organização, que se tom base em sua teoria para exercer as suas atividades básicas. Essa cultura é própria de cada organização, tratando-se de uma soma de hábitos, crenças e normas.

Freitas (1991) utiliza o conceito de Schein (1984) para definir cultura organizacional, onde significa princípios que grupos organizacionais têm inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Seguindo análise dos autores apresentados, a cultura tem uma forte influência na parte interna e externa na organização; sendo uma forma de estruturação e adequação. Na parte interna, ela dirá o modo como os funcionários irão realizar as tarefas; e na parte externa, ela é diretamente influenciada pelo ambiente em que esse localiza, tendo, assim, que se adaptar ao mercado, fazendo um planejamento onde seus produtos ou serviços devem ter relação com o ambiente em que se encontra.

Na cultura existe um elemento interdependente que é a motivação, ela é a responsável pelo interesse do funcionário, e segundo Bergamini (2008, p.108) a motivação, pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

Outro fator importante na cultura organizacional é quando há mudanças nela, essas mudanças podem ser percebidas de forma positiva ou negativa pelos

funcionários, afetando diretamente a motivação deles. Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

Para compreender como uma mudança na cultura de uma organização e a sua relação com a motivação dos seus funcionários, esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar como a cultura organizacional pode impactar a empresa e como esse impacto cultural pode influenciar na motivação de seus funcionários em seu ambiente de trabalho.

Como problema de pesquisa será abordado como a motivação dos funcionários é afetada com uma mudança na cultura organizacional da empresa, tendo como pressuposto que a cultura organizacional pode impactar e mudar positivamente um local de trabalho, desenvolvendo o material humano e trazendo um ambiente harmônico, alinhando todos os colaboradores com os objetivos da empresa.

Como objetivos específicos, descrever as principais características e funcionalidades da implementação da cultura organizacional. Analisar os impactos que foram gerados entre os colaboradores e gestores.

Como justificativa, os estudos sobre a cultura organizacional são amplos, mas o foco desta pesquisa está em relacionar como a motivação é afetada com uma mudança de cultura dentro de uma organização, de modo que fique explícito a importância de uma relação positiva entre funcionários e gestores/líderes para que haja um desenvolvimento de sucesso em suas respectivas atividades, resultando um maior desempenho corporativo.

## 1. METODOLOGIA

Metodologia ou procedimentos metodológicos são definidos como métodos que buscam delimitar o caminho para realização de algo, ou seja, mostrar o que será feito e como será feito. Em uma monografia, a metodologia deverá ser descrita de forma minuciosa e rigorosa, a fim de mostrar com extrema clareza o objetivo de estudo e as técnicas utilizadas para chegar ao resultado.

Para Gil (1999), o método científico é uma soma de procedimentos de caráter intelectual e técnico, utilizado para se chegar ao conhecimento. Para que o mesmo seja validado de fato como um conhecimento científico, se torna de total importância a identificação de todos os passos necessários para sua verificação, ou seja, demonstrar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Neste trabalho foi utilizado como forma de metodologia a revisão bibliográfica, na qual será feita busca em artigos e livros contendo informações sobre o tema abordado, entre os autores: Fernando Lanzer; Edgar H. Schein; Idalberto Chiavenato, Cecília W. Bergamini e outros considerados os principais dissertadores relacionados aos temas abordados, juntamente com um estudo de caso realizado através de uma entrevista semiestruturada para aplicação dos temas abordados. A coleta de dados foi realizada tendo em vista uma abordagem qualitativa, que, segundo Minayo (2014) é a qual não se preocupa com a quantidade e sim com o nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com fatores como motivações, aspirações, valores, crenças e atitudes. Na questão dos objetivos, a pesquisa foi exploratória., tal qual é definida por Gil (2019) como sendo pesquisas que proporcionam uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou criando hipóteses. Complementa também, mencionando que o planejamento dela geralmente é mais flexível, pois pode considerar variados aspectos relacionados ao fato ou ao caso estudado. A entrevista foi aplicada em uma empresa do ramo comercial com aproximadamente 35 funcionários, realizada com a responsável dos recursos humanos e o gerente da área de vendas, cujo este é funcionário da empresa há quase

dez anos, sendo o gerente com maior tempo no cargo. Ambos foram escolhidos por ocuparem cargos relevantes e relacionados aos temas abordados nesta pesquisa.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser considerada como um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração (LACOMBE, 2005).

Para Chiavenato (2010) a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas

Oliveira (1988, p. 33) destaca a cultura da seguinte maneira:

“A cultura pode ser percebida como uma espécie de ‘graxa’ que lubrifica (ou não) as engrenagens da graxa mais densa; em outros casos, mais líquida, de fato, a cultura pode ser um lubrificante bem fluido, que permita às engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; mas, pode ser de uma consistência mais dura e grosseira, fazendo com que essas engrenagens raiem e, às vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar”.

A cultura organizacional em sua formação de acordo com Robbins (2005) tem os fundadores como os maiores e impactantes formadores da cultura em uma organização em seu início. São eles que definem os ideais de uma organização e o que ela deve ser, e quanto menor sua estrutura, maior será a influência do fundador nas implementações de suas ideias, seus valores e crenças, ritos e rituais e entre outros.

Enquanto Robbins (2005) responde que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- Inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;

- Atenção ao detalhe: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Busca de resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;
- Concentração nas pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em oposição ao crescimento

Robbins (2005) explica que o processo de criação de uma cultura ainda pode ocorrer de três maneiras:

- Primeiro: os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles;
- Segundo: os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir;
- Terceiro: o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, mostrar seus valores, convicções e premissas.

Segundo Motta (1997, p. 199) cultura é:

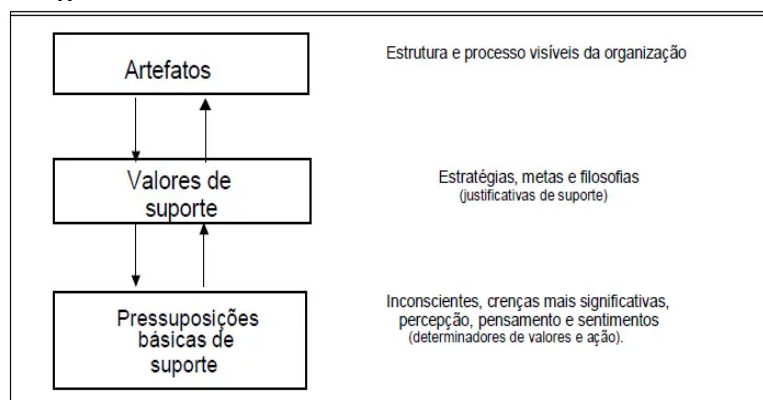
Um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

O estudo da cultura organizacional é importante para compreender divergentes visões da realidade da empresa. O diagnóstico cultural das organizações possibilita identificar inúmeras situações para que se descubram os limites e desejos de uma empresa.

## 2.1 Elementos da cultura

De acordo com Schein (1984), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis como na figura abaixo:

Figura 1: Níveis de cultura



Fonte: Schein, 1984

Conforme apresentado na figura 1, os artefatos visíveis referem-se aos comportamentos, rituais, mitos, crenças e documentos, são fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados.

Seguindo para os valores compartilhados, estes consistem nas convicções básicas que justificam determinados modos de conduta, partilhados pelos membros de determinada cultura. Esses valores estão, geralmente, associados a conteúdo emocional, podendo ou não ser claramente expressas pelos indivíduos.

Schein descreve:

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas



suposições básicas prevalecentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Os pressupostos básicos ou suposições básicas: consiste nas certezas que fundamentam e permeiam os demais elementos da cultura organizacional, esses são difíceis de apreensão e referem-se às ideias amplas como o relacionamento do homem com a natureza, a realidade, a verdade e os relacionamentos humanos (FLEURY, SAMPAIO, 2002).

Schein (2009) também enfatiza a importância da liderança na definição da cultura organizacional. Ele acredita que os líderes são responsáveis por transmitir os valores e pressupostos básicos da cultura organizacional e que os membros da organização aprendem a cultura observando e seguindo o comportamento dos líderes.

## **2.1 Tipos de culturas**

Existem vários tipos de cultura organizacional que podem ser encontrados nas empresas. Cameron e Quinn (2011) definem os quatro tipos culturais a partir do composto de dois eixos, referentes, respectivamente, às dimensões de enfoque ambiental e a estrutura organizacional. Assim, a partir da justaposição desses dois eixos, resultam quatro quadrantes: cultura clã (grupal ou apoio), cultura inovativa (adhocracia), cultura hierárquica e cultura mercado (racional)

1. Cultura de clã: Esse tipo de cultura é caracterizado por um ambiente familiar e colaborativo. Os funcionários têm um forte senso de conexão com a empresa e se sentem como se estivessem trabalhando em uma família. As empresas

com essa cultura tendem a enfatizar o desenvolvimento dos funcionários, a participação e o bem-estar geral da equipe.

2. Cultura de adhocracia: Esse tipo de cultura é caracterizado por um ambiente dinâmico e criativo. Os funcionários têm liberdade para experimentar novas ideias e abordagens, e a liderança encoraja a inovação e a experimentação. A cultura de adhocracia é comum em empresas de tecnologia e startups.
3. Cultura hierárquica: Esse tipo de cultura é caracterizado por uma estrutura organizacional rígida e hierárquica. A autoridade e o poder estão concentrados nas mãos da liderança sênior e os processos são altamente formalizados. A cultura hierárquica é comum em grandes empresas, organizações governamentais e militares.
4. Cultura de mercado: Esse tipo de cultura é focado em metas e resultados financeiros. Os funcionários são altamente competitivos e orientados para o sucesso. A cultura de mercado é comum em empresas com fortes metas de vendas, como empresas de marketing e vendas.

Cada tipo de cultura organizacional tem suas próprias características e vantagens e desvantagens. É importante que as empresas avaliem suas próprias culturas e determinem se elas estão alinhadas com seus objetivos estratégicos.

### **2.3 Mudança da cultura**

A possibilidade de uma mudança de cultura organizacional gera muitos debates, tendo em vista a complexibilidade da cultura em si, Freitas descreve:

Ainda que o planejamento da mudança cultural seja assumido como possível, é consenso entre os adeptos dessa visão que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência (FREITAS, 1991, P.115)

Dando maior embasamento sobre a importância da mudança de cultura organizacional, temos o que foi dito por Robbins (2009), o qual mencionou que se o ambiente fosse totalmente estático, as habilidades e talentos dos trabalhadores se mantivessem sempre atualizados, os administradores não teriam sentido em realizar

tal mudança. Porém, o mundo é turbulento atualmente, sempre exigindo que tanto os profissionais quanto as organizações estejam preparados para implementarem mudanças dinâmicas, mantendo-se assim, competitivos.

Num âmbito geral, sabemos que o ambiente organizacional impõe vários desafios, principalmente quando pensamos na organização interagindo com o ambiente interno e externo. Sendo assim, podemos entender que diante de um cenário de mudanças, a empresa necessita de uma certa proatividade ao invés de se basear numa resposta reativa diante do ambiente ao seu redor.

A posição de Schein sobre a mudança se apresenta de forma que a liderança esteja relacionada ao poder de ser gerenciada.

A cultura da organização que foi construída no sucesso do passado pode tornar-se, em vários graus, disfuncional, requerendo o que o líder pode passar a perceber como necessidade de “mudança cultural”, e o modo que o crescimento é administrado pode facilitar tal mudança. (SCHEIN, 2019, p.256)

Quando então se opta pela mudança de cultura organizacional, os líderes e/ou gestores deverão levar em consideração como fazê-la, para que os resultados sejam gradualmente satisfatórios e que não ocasionem uma espécie de colapso na empresa.

“O processo de mudança tem de ser gradual e muito bem planejado. Nesse planejamento deve ser destacado o que será feito e o que não deverá ser feito. Um processo de mudança muito rápido pode ser desastroso, pois violenta a cultura e as consequências serão penosas.” (BICHUETTI; BICHUETTI, 2015, on-line).

Robert Allen (ano apud FREITAS, 1991) sugere que a mudança cultural pode ocorrer por meio de alguns elementos específicos, como a questão das normas, entendendo-as como todo o comportamento esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado.

Porém de acordo com Schein (2009), o fato de se implementar novas práticas não significa uma mudança total de cultura, mas podem se tornar novos elementos culturais da organização.

Segundo Schein (2009):

“A chave para entender a resistência à mudança é reconhecer que algum comportamento que se torna disfuncional para nós pode, todavia, ser difícil de ser abandonado porque pode nos levar a perder a filiação ao grupo ou violar algum aspecto de nossa identidade.” (SCHEIN, 2009 p.299)

#### **2.4. Clima e Cultura Organizacional**

Segundo Bergamini e Coda (1997) a palavra clima tem origem do grego *klima*, que significa inclinação. Sendo assim, pode-se definir então, que clima organizacional tem uma relação com a tendência a respeito de quais serão as necessidades de cada indivíduo que atuam na empresa, ou seja, encaixando friamente no conceito de clima, como o ambiente empresarial estará inclinado para que o colaborador possa desempenhar seu trabalho de forma satisfatória. E isso pode ser complementado com o conceito de clima organizacional, segundo Luz (2005, p. 12), o qual afirma que “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

De acordo com Dutra (2016) o clima organizacional se comporta como um parâmetro para acompanhar processos de avaliações quando se quer analisar os relacionamentos e conversas com os líderes da empresa, possíveis oportunidades de desenvolvimento e futuros suportes a liderança.

Por ser um fator de influência direta no rendimento dos colaboradores da empresa, devemos tratar o clima organizacional com extrema importância, afinal, como dito anteriormente, ele será um parâmetro determinante sobre como estará a eficiência destes colaboradores e conseqüentemente da empresa. Para analisarmos o clima organizacional, serão necessários a utilização de indicadores que nos permitam elencar o mesmo.

Dentre os vários indicadores que podemos utilizar para se chegar ao resultado de qual está sendo o clima organizacional da empresa, podemos destacar: salários e benefícios, tipos de trabalho realizado, treinamento, estabilidade no emprego e relacionamento interpessoal, como menciona Ferreira (2013).

Pode-se então dizer, que o clima organizacional é caracterizado com um espelho da cultura da organização. No qual será uma consequência dessa cultura na

empresa em geral. Luz (1995) diz que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”

## **2.5. Liderança e cultura organizacional**

A liderança e a cultura organizacional estão profundamente interligadas. A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. O papel do líder na organização é fundamental na criação, manutenção e mudança da cultura organizacional.

Para Chiavenato (2006, p.18-19) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Um líder eficaz é capaz de influenciar a cultura organizacional por meio de suas ações e comportamentos. Eles podem estabelecer normas e expectativas para a equipe, que, por sua vez, ajudam a moldar a cultura da organização. Por exemplo, um líder que promove a transparência e a honestidade pode incentivar uma cultura de comunicação aberta e honestidade na organização. Para Moscovici (1995) o líder é a pessoa no grupo a quem foi destinada a responsabilidade de dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa e, para isso, utiliza-se de vários estilos de liderança.

Abaixo alguns tipos de liderança encontradas nas organizações:

1. **Liderança autocrática:** Este tipo de liderança é caracterizado por um líder que toma todas as decisões sozinho, sem consultar a equipe. Ele pode ser eficaz em situações de crise ou em ambientes altamente estruturados, mas pode levar a uma falta de envolvimento e motivação da equipe.
2. **Liderança democrática:** Nesse tipo de liderança, o líder envolve a equipe nas decisões e busca opiniões e feedbacks para tomar decisões. Isso pode aumentar a motivação e o envolvimento da equipe, mas pode levar a um processo de tomada de decisão mais lento.

3. Liderança transacional: Esse tipo de liderança envolve recompensas e punições para incentivar o desempenho da equipe. É eficaz para alcançar metas de curto prazo, mas pode levar a uma falta de comprometimento e motivação a longo prazo.
4. Liderança transformacional: Esse tipo de liderança incentiva a equipe a trabalhar em conjunto para atingir metas comuns. O líder se concentra em inspirar e motivar a equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Isso pode levar a uma maior satisfação e motivação da equipe.
5. Liderança situacional: Esse tipo de liderança envolve ajustar o estilo de liderança com base na situação e nas necessidades da equipe. O líder pode ser autocrático em situações de crise, mas democrático em situações em que é necessário envolver a equipe na tomada de decisões.

Em resumo, existem vários tipos de liderança que podem ser eficazes em diferentes situações. É importante que os líderes reconheçam o estilo de liderança mais apropriado para a situação e sejam capazes de se adaptar quando necessário.

De acordo com Maximiano (2007) a liderança é um papel do administrador, é ele quem influencia o comportamento de um ou mais liderados.

“A forma de o grupo e o líder lidarem com o evento emocionalmente ameaçador determinará, em grande medida, as normas em torno da autoridade que se tornarão operativas no futuro” (SCHEIN, 2009, p.70).

### **3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

#### **3.1. Motivação**

Motivação, termo composto pela palavra “motivo” e pelo sufixo “ação”, se origina do latim “motivus”, que é algo sinônimo a movimento, coisa móvel. Quando se motiva uma pessoa, lhe causando motivação, fazemos com quem ela tenha um novo ânimo, se sentindo capaz de agir em busca de novos desafios, novas possibilidades (NAKAMURA, 2005).

Segundo Batista (2005), o conceito de motivação também pode ser o “desejo inconsciente de obter algo”, ou algo como “um impulso para a satisfação, em geral, visando o crescimento e desenvolvimento pessoal, e como consequência o organizacional”.

Nakamura (2005) comenta que a motivação tem se tornado alvo de grandes discussões, tanto no campo clínico, relacionando-a com o estudo de determinadas doenças, no campo de educação, quando ela estava voltada a processos de aprendizagem, na vida religiosa, quando se busca compreender qual a motivação das pessoas para ter fé e seguir dada crença e nas organizações, onde sempre se buscam maiores resultados e rendimentos dos colaboradores.

Pode-se dizer que a motivação é algo particular e peculiar de cada indivíduo, como uma força que vem de seu interior. É justamente essa força que o faz e o direciona para se fazer algo ou atingir um objetivo. Tanto quanto no aspecto pessoal quanto nas organizações, a verdadeira motivação é aquela instintiva, fisiológica, onde os indivíduos encontram sua fonte de energia de acordo com as necessidades e a influência de fatores e acontecimentos ao seu redor.

Chiavenato (2003), segundo o estudo de Lewin, demonstrou que essas necessidades podem ser divididas em 3 partes, e vão se transformando ao longo na medida em que o homem amadurece, deixando um nível mais baixo e se tornando necessidades mais elevadas. Esses 3 estágios, segundo o supramencionado autor são:

- Necessidades Fisiológicas: são aquelas necessidades primitivas, relacionadas a sobrevivência humana. Ex.: Alimentação, sono.

- **Necessidades Psicológicas:** São secundárias e únicas do ser humano. São aprendidas de acordo com o desenvolvimento da vida e tem um padrão mais elevado e complexo. São subdivididas em 4 pontos: necessidade de segurança íntima; necessidade de participação; necessidade de autoconfiança e necessidade de afeição. Pode-se exemplificar cada uma delas como algo que leva o indivíduo a autodefesa, necessidade de se sentir parte de algo e/ou ter aprovação social, forma como o indivíduo se refere a si mesmo e necessidade de dar ou receber afeto, respectivamente.

- **Necessidades de autorrealização:** São consideradas aquelas necessidades mais elevadas, impulsionadas pela educação e cultura do indivíduo. É resumidamente um impulso para realizar algo que comprove o seu potencial e acarretar um autodesenvolvimento contínuo. Ex.: Uma promoção no trabalho, uma vida estabilizada.

A partir desse estudo, chamado de Teoria das relações humanas e desenvolvido por Kurt Lewin, foi identificado também, que a motivação é a tensão contínua a qual o indivíduo se submete, visando satisfazer uma ou mais necessidade. Isso deu vida ao conceito de *Ciclo Motivacional*, que, resumidamente é um estudo em que o ser humano se encontra em equilíbrio psicológico, até que um estímulo ou incentivo o interrompa e crie uma necessidade. (CHIAVENATO, 2003)

**Figura 2.** Etapas do ciclo motivacional gerando satisfação da necessidade





Na figura acima, o ser humano se encontra em equilíbrio até que é estimulado ou incentivado, o que gera uma necessidade, que por sua vez, acarreta em uma tensão que o leva a ter um comportamento ou ação, que é a motivação. Esse comportamento é o que irá levá-lo a satisfação e, após ele alcançá-la, entra novamente em equilíbrio, reiniciando todo o ciclo.

No início, pode-se dizer que a motivação no campo das organizações, teve 2 cenários. Um antes da Revolução Industrial, no qual a principal maneira de se motivar os funcionários se dava no uso de punições, tais quais não se limitavam somente em abalo psicológico, como também apareciam como restrições financeiras e até prejuízos de ordem física, gerando um amplo ambiente de medo e o outro, após a Revolução Industrial, na qual começaram cada vez mais os investimentos visando um expressivo aumento da eficiência dos procedimentos industriais, automaticamente refletindo em uma necessidade de se obter cada vez mais recompensadores retornos. Essa nova era organizacional, trouxe também maiores preocupações sobre como melhorar os procedimentos na forma de se trabalhar, fazendo com que gerentes e administradores aumentassem seus esforços para, não somente encontrar pessoas adequadas a exercerem os diferentes cargos, como também em dar treinamento para elas utilizarem métodos e ferramentas que trariam maior produtividade. Então, se iniciou um delineamento de planos salariais, buscando torná-los estimuladores, para que o trabalhador maximizasse seus rendimentos de acordo com o mais ágil ele fosse fazendo exatamente o que o seu superior quisesse. Mudou-se o modo então, pois no lugar do clima de medo e punição entrou a ideia de que o dinheiro seria a principal fonte de motivação dos funcionários. “Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração” (BERGAMINI, 1997, p. 20).

Após esse período, tivemos o que é chamado de “Escola de relações humanas”, que foi diretamente responsável pela introdução do chamado “lado humano” nas organizações. Baseada basicamente na teoria do *homem social*, ela dá o direcionamento para os administradores/gestores na importância de se trabalhar com grupos formais e informais nas empresas, criando situações que culminem em motivar os funcionários. Neste modo, é implementado que em vez da autoridade do administrador ou o tipo de trabalho serem aceitos em troca de salários melhores, eles

seriam aceitos por um tratamento atencioso despejado nos seus trabalhadores. (SOBRAL; PECCI, 2008).

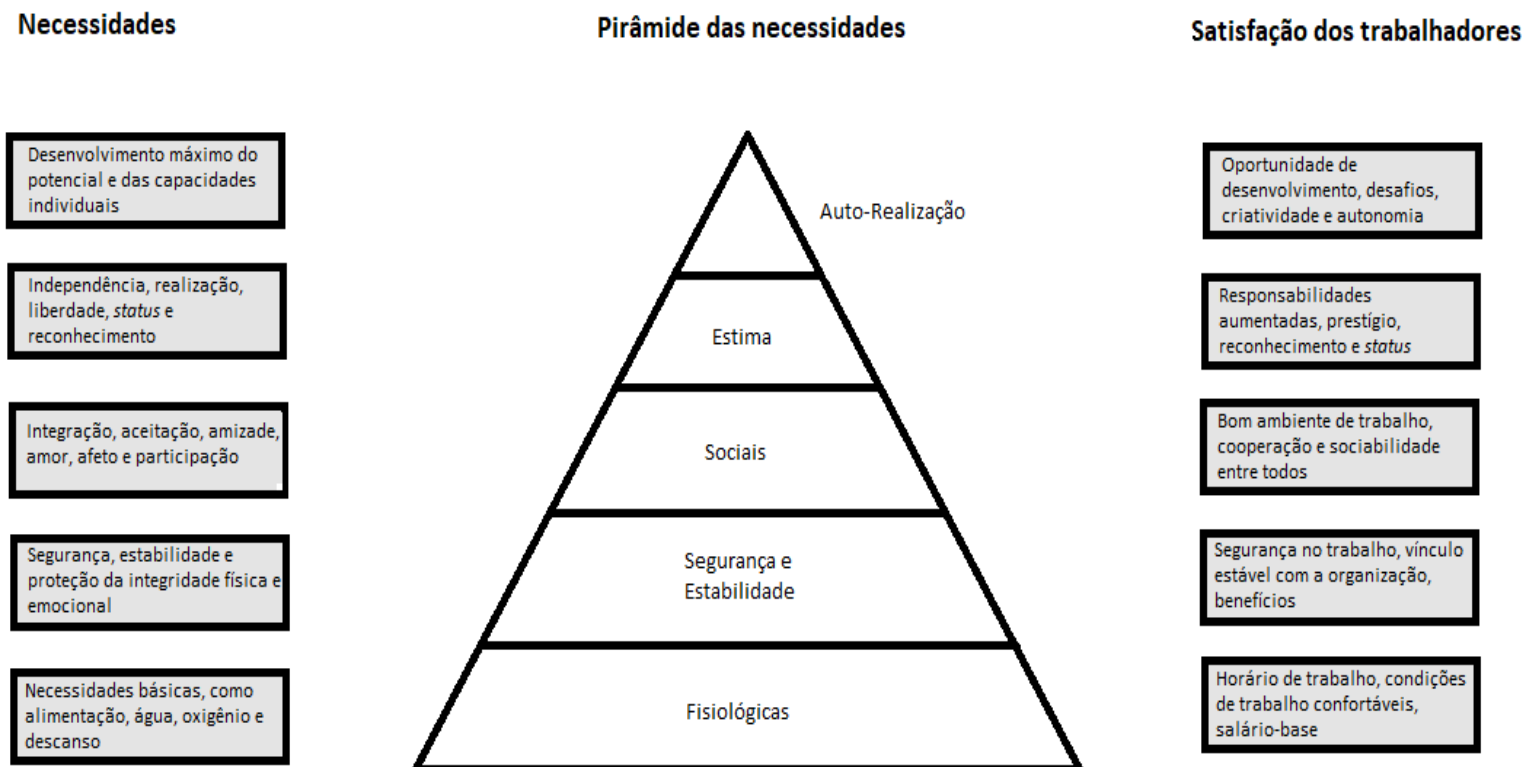
Com o passar dos anos e após vários estudiosos dissertarem sobre o assunto, notou-se que cada indivíduo tem suas próprias necessidades distintas que irão gerar motivações e não se pode dizer então, que uma pessoa pode motivar a outra. Se antes as organizações entendiam que através de um aumento de salário já era o bastante para se gerar uma motivação em seus colaboradores, atualmente, sabe-se que motivação não se limita somente a isso. Motivação, em sua grande parte, também está relacionada a pequenos gestos, como elogios, reconhecimento por um trabalho bem desenvolvido, ambiente confortável entre outros. A junção de todos estes fatores descritos anteriormente e não somente cada um de forma isolada provoca um aumento de autoestima, mais uma vez evidenciando a importância da motivação dentro do ambiente de trabalho.

### **3.1.2. Teoria Motivacional de Maslow**

Abraham Maslow foi psicólogo considerado um dos maiores teóricos sobre motivação. Foi ele quem desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, que foi a exemplificação precursora sobre as necessidades internas e seu papel na motivação. É uma das chamadas teorias de conteúdo da motivação, as quais enfocam as necessidades internas que os trabalhadores têm e como elas motivam o seu comportamento.

De acordo com essa teoria, o comportamento do indivíduo terá como motivação estímulos internos, também chamados de necessidades, que basicamente são causados por carência ou privação. Essas, são necessidades diversas e poder ser elencadas de modo hierárquico, em 5 níveis, como veremos na figura abaixo: (SOBRAL; PECCI, 2008)

Figura 3. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Sobral e Peci, 2008,

“Segundo Maslow, uma necessidade só constitui o fator de motivação quando as necessidades de um nível inferior estiverem minimamente satisfeitas, ou seja, as motivações humanas encontram-se hierarquicamente estruturadas conforme seus níveis de urgência ou prioridade.” (SOBRAL; PECI, 2008. p.209.)

Uma das grandes contribuições dessa teoria, foi que coube aos administradores descobrirem onde o trabalhador está inserido hierarquicamente e com isso, providenciar medidas a fim de motivá-lo e conseqüentemente satisfazer suas necessidades tanto do nível em que ele está, quanto ao nível imediatamente superior.

Em outras palavras, a primeira atitude do gestor, líder ou administrador é identificar o que realmente motiva seus funcionários, o que gera este estímulo, sabendo que a motivação deva existir no interior de cada indivíduo e é provocada

diante de sua necessidade humana e pessoal (CHIAVENATO, 2007) Por mais que pesquisas da área não a validem totalmente, esta teoria de Maslow modelou fortemente a percepção dos administradores, executivos, gestores e líderes devido a sua facilidade de entendimento e logica intuitiva (SOBRAL; PECI, 2008.)

### **3.1.3. O Mito da motivação: a visão motivacional por Earnest R. Archer**

Dentro os autores que dissertam sobre motivação, existem várias interpretações. Seguindo a linha que apresentamos anteriormente, chegamos ao artigo “O mito da motivação”. Neste artigo, Archer (1997) afirma que a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em uma necessidade, ou como gosta de chamar, em um motivo, o que faz ele concordar em parte com o que Maslow defendeu. Ele também enfatiza que o que propagou o chamado mito da motivação é o fato de que o que satisfaz também é visto como a própria necessidade.

“Água, por exemplo, é o fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há uma tendencia de se encarar a água como uma necessidade, em lugar da sede em si mesmo.” (ARCHER,1997. p. 24)

Analisando mais a fundo, fica claro que a água citada na situação acima não é um fator de necessidade e sim uma satisfação da necessidade, neste caso, uma satisfação da sede e é essa sede que agirá sobre o intelecto da pessoa fazendo-a se mover ou agir. O principal motivador é a sede e não a água, pois entende-se que caso uma pessoa não tivesse sede, poderíamos colocar vários litros de água diante dela que ela não iria beber, pois já estaria saciada. (ARCHER,1997)

Archer (1997) enfatiza que essa percepção errônea entre necessidade e satisfação tem levado a graves falsos juízos a respeito da motivação humana. Quando tornamos os fatores de satisfação, como a água, numa necessidade, fica mais fácil de admitir que as necessidades se original do meio ambiente. A identificação equivocada desses fatores de satisfação como motivadores, resultará ao pensamento de que os motivadores também podem ter sua origem no ambiente, causando um falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra. Neste exemplo, como já foi informado anteriormente, sabemos que a água não é uma necessidade e, portanto,

nem um motivador e sim um fator de satisfação, que por outro lado, é exatamente o contrário de necessidade. Um fator de satisfação elimina uma necessidade.

“A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.” (ARCHER,1997. p.25)

Sendo assim, a resposta para a pergunta “uma pessoa pode motivar outra?” é simplesmente que não pode. O que se faz ao invés de motivar é satisfazer ou não-satisfazer alguma necessidade de outro indivíduo e o efeito desse fator de satisfação é somente a diminuição da tensão relacionada a uma necessidade, elevando seu nível de satisfação. Complementando, o autor menciona que é possível oferecer fatores de satisfação, como neste contexto que está sendo mencionado, a água as pessoas, porém isso é satisfação e não motivação. (ARCHER,1997)

Assim como existem os fatores de satisfação, o inverso também existe, são os chamados fatores de contrassatisfação.

“Contra-satisfazer às necessidades de uma pessoa não é a mesma coisa que criar uma necessidade dentro da pessoa. Assim como um fator de satisfação precisa ter uma necessidade real subjacente para ser atendida, também o fator de contra-satisfação deve contar com uma necessidade real não atendida.” (ARCHER,1997. p. 26.)

Complementando o pensamento acima, ao passo que uma pessoa encontra que uma satisfação de uma necessidade reage de forma positiva, o contrário a faz reagir de forma negativa, ocasionando em desanimo e frustração.

### 3.2. Satisfação

Satisfação é definida como o ato de satisfazer-se, uma sensação agradável quando as coisas acontecem de acordo com a nossa vontade e pode ser uma ação de se pagar algo a alguém que se deve; indenização ou compensação. Quando estamos satisfeitos, nosso humor melhora, ficamos mais leves e conseguimos nos socializar e realizar atividades de modo mais eficaz.

Trazendo satisfação para o meio corporativo, foi durante os anos 70 que, segundo Tiffin e McCormick (1975), estudiosos especializados em comportamento humano começaram a relacionar a satisfação no trabalho com uma atitude. Ela começou a ser vista como a capacidade de se prever diferentes tipos de comportamentos laborativos, tais quais como, desempenho, produtividade, ausência e rotatividade.

Marques (2015) associa a satisfação no trabalho a sentimentos positivos e negativos, e diz que podemos classificá-las em diversas variáveis. Entretanto, isto pode se tornar complicado, visto que cada trabalhador e/ou indivíduo externa sua satisfação ou insatisfação de modo particular. Porém, em um âmbito geral, pode-se usar as seguintes variantes para mensurá-la: promoções, salários e conteúdo das atividades desenvolvidas numa escala positiva e acidentes, rotatividade de funções ou colaboradores e ausências numa escala negativa. Bergamini e Beraldo (1988) o processo para alcançar a satisfação no trabalho pode se tornar dinâmico, englobando determinadas situações de trabalho, características peculiares de cada indivíduo, situações que ocorrem no meio empresarial, expectativas e motivações.

O trabalho de um colaborador é muito mais amplo do que atividades óbvias, como organizar arquivos, atendimento à clientes ou ser motorista, por exemplo. Compreende-se que, além dos pontos acima citados, envolve relacionamento com pessoas e lideranças, respeito e compreensão sobre as regras e políticas organizacionais da empresa, trabalhar sob condições abaixo do que, no seu entendimento pessoal, são ideais e conseqüentemente atingir os níveis de desempenho que a empresa entende serem satisfatórios.

Sendo assim, pode-se dizer que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com o nível de produtividade dos colaboradores, pois quanto mais

satisfeito no ambiente organizacional o indivíduo estiver, sua produção e nível de comprometimento irão aumentar, a chance de *turnover* diminuirá, pois ele não sentirá a necessidade de trocar de ambiente de trabalho, a saúde do mesmo também será influenciada, pois os casos de doenças psicológicas diminuirão gradualmente, afinal um indivíduo em um ambiente que lhe traz satisfação, proporciona uma melhora na sua saúde mental.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Descrição do objeto do estudo de caso

O objeto de estudo de caso neste trabalho é uma empresa do ramo ótico consolidada no mercado há 48 anos. Foi fundada em meados de 1974, por um empresário do ramo imobiliário, chegou a ter mais de 10 filiais espalhadas pela região metropolitana de Campinas. Atualmente conta com 5 lojas na região de Americana, Santa Bárbara D'Oeste e Nova Odessa.

A história de uma empresa de comércio de óculos e laboratório próprio que foi passada de pai para filho é um exemplo de tradição e legado que perdura por gerações. Com muito trabalho e dedicação, ele transformou essa loja em um estabelecimento reconhecido pela qualidade de seus produtos e pelo atendimento diferenciado aos clientes.

Ao longo dos anos, a loja cresceu e se tornou uma referência no mercado. Foi então que o filho, que havia acompanhado de perto o trabalho do pai desde criança, decidiu se juntar ao negócio da família. Com uma formação em administração e optometria, além de muita disposição para aprender, ele começou a trabalhar na loja como gerente, aprendendo todos os segredos do negócio. Com a aposentadoria do fundador no ano 2005, o filho se torna o único proprietário do negócio.

Hoje a empresa conta com cerca de 35 funcionários, entre consultores de vendas, gerentes, montador e técnico ótico, além do setor administrativo.

No ano de 2019, a empresa optou por contratar uma mentoria especializada no ramo ótico. Em 2020, foi incluso no quadro de funcionários, um gestor com indicação dessa mentoria, o qual recebeu carta branca para fazer qualquer mudança que julgasse necessária. Devido aos resultados insatisfatórios por parte da diretoria, o mesmo foi desligado da empresa no começo do ano de 2023. Atualmente, o proprietário retornou com as tomadas de decisões da empresa.

A entrevista semiestruturada foi elaborada a partir de um roteiro presente no apêndice A. Uma entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisa. É uma abordagem flexível que combina elementos de estrutura e liberdade para explorar um determinado tópico. Ocorreu de forma presencial, na própria empresa em horários previamente combinados com ambos os entrevistados



## 4.2. Apresentação dos resultados

O primeiro entrevistado foi o gerente de vendas da loja matriz localizada em Americana, funcionário da loja há quase dez anos, e ocupa o cargo atual há 4 anos. Formado em técnico de ótica e atendimento ao cliente.

A segunda entrevistada foi a responsável pelo RH, entrou na empresa em 2021. Atualmente, trabalha de forma híbrida, sendo três dias no período da manhã em home office, e dois dias presencialmente. Formada em administração e pós-graduada em gestão de pessoas.

A primeira pergunta aos entrevistados referente a opinião deles sobre cultura organizacional, ambas respostas apresentaram a importância de uma cultura dentro da empresa, afirmaram que é através dela que a empresa irá mostrar sua visão, valores e qual o caminho a seguir. Um dos entrevistados ainda destaca que a cultura organizacional é um dos pilares para a motivação dos funcionários.

Em relação em como a cultura organizacional está impactando na evolução dos trabalhadores na empresa, houve concordância entre os entrevistados, o primeiro entrevistado ressaltou que a cultura quando não é bem direcionada, há rotatividade de funcionários, fato esse que foi também afirmado pela segunda entrevistada, que salientou que a cultura positiva faz com que o funcionário evolua positivamente também.

Foi pedida a opinião dos entrevistados de como a mudança da cultura organizacional pode afetar a motivação dos funcionários, os entrevistados concordaram em pontos importantes em relação ao tema, o primeiro entrevistado com tempo de empresa maior que a segunda pessoa entrevistada, em seu ponto de vista a empresa teve dois momentos, o qual o primeiro ela tinha um contato mais afetiva com os funcionários, porém numa determinada época houve uma mudança na cultura com a entrada de um gestor que não conhecia a cultura da empresa, essa mudança ocorreu de forma abrupta, sem levar em consideração os pontos positivos que já existiam, ocorrendo um desequilíbrio tanto com os gerentes quanto com os funcionários, nos quais passaram a não terem mais a opinião levadas em consideração, sendo somente informados o que deveria ser feito, o que relaciona que foi falado pela segunda entrevistada, a qual também considerou que a mudança

implementada de forma brusca não foi benéfica para a empresa em questão. Ela também acredita que a mudança da cultura por mais que seja necessária em alguns casos, deve ser planejada e focada no que está prejudicando a empresa para que ocasione o menor impacto possível no ambiente de trabalho, ela salienta também que corriqueiramente há casos que funcionários sejam resistentes mesmo que a mudança seja positiva para ele. Os dois entrevistados concordam que o impacto da mudança de cultura foi negativo para a empresa em questão, o qual os interesses dos funcionários ficaram em segundo plano em relação a empresa e isso refletiu diretamente na motivação deles, resultando em aumento das reclamações dos diversos setores existentes na organização. A segunda entrevistada reflete que após o resultado negativo, foi feito o desligamento deste gestor responsável pela mudança, onde a mesma observou um clima agradável ressurgindo na empresa, o que se aproxima do que foi comentado pelo primeiro entrevistado no começo da questão.

Em relação a importância da satisfação e da motivação no trabalho, ambos concordam que ambas são de extrema importância. O primeiro entrevistado considera muito importante ambas, o qual deu até um exemplo pessoal relatando como isso influencia no seu bem-estar, expressando que mesmo em um ambiente que haja situações de conflitos, ele consegue gerenciar isso de forma saudável, já que está motivado e satisfeito no trabalho, ele salienta que quando uma pessoa não está satisfeita, ela faz no automático seu serviço. Trazendo para o que a empresa passou pelos últimos anos, ele se sentia desanimado, vendo que a mudança implementada na empresa não estava levando para um caminho positivo, e se sentiu desamparado. No momento atual, ele cita que a empresa esteja caminhando para um lugar correto, levando em consideração as opiniões de seus funcionários e com isso demonstrando a importância deles na empresa, fazendo com que a motivação e o ânimo sejam novamente presentes no âmbito de trabalho. A segunda entrevistada, conclui que quando o funcionário é motivado, ele faz as coisas com empenho e comprometimento, ao passo que quando isso não acontece o funcionário até faz o que é solicitado, porém não há satisfação, podendo ocasionar até o desligamento da empresa na busca de algo melhor. Ambos concordam que a empresa tem que ter um olhar mais crítico nesses dois fatores, para manter a sua equipe motiva e com isso satisfeita.

Relacionando cultura organizacional com motivação, foi perguntado se a cultura influencia a motivação dos funcionários no trabalho. Os entrevistados concordaram parcialmente. O primeiro entrevistado, usou como argumento a sua

resposta numa questão anterior, na qual comentou sobre como a mudança ocorrida na empresa impactou na sua motivação e animo. Saliou também, que ela serve como feedback para os superiores, na qual os mesmos conseguem analisar se a cultura da empresa está influenciando positiva ou negativamente nos funcionários e nos resultados. A segunda entrevistada cita que a cultura organizacional é a base de tudo, pois de acordo com a mesma, o funcionário concordando com a cultura organizacional da empresa se sentirá fazendo parte dela. Ela também deu seu exemplo pessoal de quando ingressou na empresa, se sentiu acolhida no momento, mas quando ocorreu a mudança de cultura, sua motivação caiu. No momento atual, cita que os pontos negativos estão sendo reparados e torce para que retorne ou até melhore ao que era antes.

Entrando na questão relacionada a liderança, o qual foi perguntado se as pessoas responsáveis pela liderança eram importantes na cultura organizacional. Ambos concordaram que sim, sendo que o primeiro entrevistado acredita que os líderes são os pilares para que a cultura organizacional seja benéfica a sua equipe e para a empresa como um todo, pois acredita que um bom líder seja capaz de influenciar ao ponto de melhorar o empenho, corrigir possíveis erros e direcionar a equipe, também conclui que um bom líder deve sempre ficar atento aos detalhes, para assim buscar o crescimento de sua equipe, alinhada com a cultura da empresa. A segunda entrevista ressalta que o líder deve estar alinhado com a cultura organizacional da empresa, verificando se está sendo respeitada no dia a dia.

Abordando sobre a liderança permitir a opinião dos demais funcionários e como ela deve agir diante de conflitos e divergências de opiniões. Ambas as respostas foram parecidas. O primeiro entrevistado salienta que a opinião dos funcionários é de extrema importância, classificando-a como um termômetro de como as coisas estão acontecendo na empresa, ele classifica o funcionário como o primeiro cliente e ele deve ter o espaço de mostrar a sua visão e opinião sobre determinadas questões. Em relação as divergências e conflitos, ele acredita que o líder deve ter o diálogo aberto com sua equipe, sempre mostrando o porquê daquela questão, fazendo com que o funcionário mesmo não concordado em um primeiro momento, esteja ciente do que está acontecendo, é o papel do líder demonstrar e envolver os seus liderados nas questões que irão surgindo. A segunda entrevistada também acha importante os funcionários terem voz ativa relacionando isso a um fator motivacional para o mesmo. Ela deixa claro que devem ser filtradas as coisas mais importantes, pois os

funcionários podem enxergar algo que os líderes não se atentaram, acreditando que isso seja benéfico para todos. Ela concorda que nas divergências o diálogo é primordial, ressaltando que as duas opiniões devam ser escutas e somente após isso, decidir qual caminho tomar em relação a alguma questão. Ela conclui que divergências sempre serão presentes em uma organização e a empresa e os líderes devem sempre estar atentos a isso.

Finalizando a entrevista foi questionado qual as vantagens e desvantagens de uma mudança na cultura organizacional, houve concordância em alguns pontos. O primeiro entrevistado resumidamente resalta que uma das vantagens de uma mudança na cultura organizacional se deve a constante mudança no mercado de trabalho, sendo assim os valores e crenças implementados na empresa necessitam se alinhar a essas mudanças, em relação as desvantagens, ele cita que ela pode ocasionar uma total perda de identidade da empresa, principalmente se for feita de maneira abrupta e errônea igual cita o que aconteceu na empresa em questão. A segunda entrevistada resalta que as vantagens de uma mudança no fator positivo, ocasionará um bom desempenho, alinhamento dos funcionários com a empresa, refletindo até de maneira externa, em que os clientes encontrem um lugar harmonioso, com pessoas motivadas e atenciosas. Em relação as desvantagens, ela cita o fato da resistência a mudança, ocasionando desmotivação e até mesmo uma rotatividade de funcionários. Ela conclui que uma mudança feita de forma errônea e sem planejamento, possa ocorrer competitividade e baixa produtividade, além de ambiente não harmonioso. Ambos ressaltam que quando deve haver uma mudança na cultura organizacional na empresa, um planejamento deve ser feito para que as vantagens se sobressaiam sobre as desvantagens.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas tem por finalidade responder a problemática apresentada no início do trabalho. Utilizando como embasamento a revisão bibliográfica sobre cultura organizacional, elementos da cultura, liderança, motivação e satisfação é possível entender que no estudo de caso existe uma relação com os assuntos citados. As evidências que são capazes de explicar essa relação, serão apresentadas neste capítulo.

Com relação a cultura organizacional, Lacombe (2005) enfatiza que a cultura é um conjunto de valores que vigoram na empresa tal qual foi mencionado no estudo de caso, onde ambos os entrevistados afirmaram que ela é de extrema importância, pois representa todos os valores que a empresa planeja implementar e seguir ao longo do seu ciclo de operação.

Motta (1997), explica que a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados que serviram como um mecanismo de controle. O autor citado complementa seu pensamento dizendo que a cultura é também uma ação simbólica em que se há uma necessidade de interpretação, leitura e até mesmo argumentação para ser compreendida, o que, segundo os dados obtidos, conclui-se que quando uma cultura não é explícita e bem direcionada, pode haver incompreensão por parte dos funcionários, trazendo por exemplo uma rotatividade deles, tornando o controle e funcionamento da empresa problemático.

Conforme enfatizado por Schein (2009), a liderança é extremamente importante para o desenvolvimento e implementação da cultura organizacional, pois acredita que os líderes são os intermediadores responsáveis por transmiti-la aos demais membros da organização. Baseando também no fato de que um líder eficiente é totalmente capaz de influenciar a cultura organizacional com seus gestos e tomadas de decisões. Para os entrevistados, ambos novamente concordam que os líderes são os pilares para que a cultura organizacional seja benéfica e de total clareza dentro da sua equipe, inclusive ressaltando o fato de que líderes eficazes influenciam o alinhamento de seus liderados com a cultura. De acordo com Moscovici (1995) é o líder que é a pessoa destinada a responsabilidade de coordenar as atividades impostas, dando mais embasamento ao que foi apresentado acima.

Na empresa objeto de estudo, foi apresentada uma liderança autocrática, com a entrada de um novo gestor, no período de aproximadamente 2 anos, tal qual é caracterizada por um líder que toma as decisões sozinho, sem consultar previamente sua equipe. Tais atitudes foram destacadas pelo gerente de vendas, um dos entrevistados. Atualmente, após a saída deste gestor, a empresa está voltando a ter uma liderança mais próxima da transformacional, cuja é definida por uma liderança que se concentra na equipe, visando atingir metas em comum, o que se tornou próximo a maneira implementada desde a sua fundação até a entrada do novo gestor, na qual os funcionários tinham uma maior participação e influência na organização, como também foi descrito por ambos os entrevistados.

Sabe-se, através do que foi mostrado Schein (2019), a mudança da cultura organizacional se faz necessária quando a cultura de uma organização foi construída se baseando nos parâmetros de sucesso de um outro período, ela pode se tornar disfuncional, requerendo uma necessidade de mudança cultural. A empresa estudada em questão, consolidada no mercado há 48 anos, fez uma análise e teve a percepção de que o ambiente externo estava em um período de mudanças e considerando essas informações, entendeu-se que haveria a necessidade de alguns remanejamentos.

Mudança não é algo tão simples e fácil de se alterar. Freitas (1991) afirma que uma mudança cultural, por mais estruturada e planejada que seja, deixa um consenso entre as pessoas que a realizam de que não se trata de um processo simples, onde sempre ocasionará alguns traumas e atritos como consequência. Schein (2009) porém, faz uma ressalva que uma aplicação de novas práticas, não resulta automaticamente, em uma nova cultura, entretanto, podem vir a ser tornarem novos elementos culturais.

O processo deve ser gradual e bem estruturado, como também afirma Bichuetti; Bichuetti (2015). Sendo assim, dada a importância da cultura organizacional, uma mudança não deve ser implementada num impulso ou de forma acelerada, conforme explica Robert Allen (apud. FREITAS 1991), a mudança cultural deverá respeitar alguns passos, como ocorrer por meio de elementos específicos.

Trazendo este pensamento para a empresa estudada, foi verificado que as mudanças a que mesma foi submetida, a curto prazo, não caracterizaram uma mudança cultural e sim novas práticas que futuramente poderiam se caracterizar como tal.

Entende-se também que essas novas práticas não foram bem estruturadas e planejadas, tendo um início positivo na mentoria, porém, nas palavras dos entrevistados, com a entrada de um gestor que não tinha conhecimento prévio da cultura da empresa, ocorreram uma série de mudanças repentinas ocasionando num grande desequilíbrio com os funcionários, impactando até no desempenho deles. Não foram considerados os pontos positivos que já existiam na organização e cessou totalmente a participação de outros líderes nas tomadas de decisões. Ambos os entrevistados foram contundentes ao afirmarem que o planejamento não foi adequado e nem houve um tempo hábil para que os antigos funcionários conseguissem se adaptar. Todas essas tomadas de decisões equivocadas explicam o insucesso da tentativa inicial de mudança e resultando no desligamento deste gestor, devido aos impactos negativos ocasionados pelas alterações implementadas por ele, tanto na área financeiro, quanto na área motivacional dos funcionários da empresa.

Partindo para o tema de motivação, o embasamento teórico de Batista (2005) mostra que ela é como um impulso para a satisfação ou como o desejo inconsciente para se obter algo.

Ao longo dos anos, ocorreram várias alterações de sua interpretação nas organizações. No início achava -se que a única maneira de motivar um funcionário era com severas punições e impondo um ambiente de medo em geral. No momento seguinte, pensou-se que somente com o aumento salarial, o funcionário se sentiria motivado e num terceiro momento, foi entendido que somente um aumento de salário não era responsável por motivá-los. Também seria necessário um tratamento atencioso, baseado na teoria da escola das relações humanas, segundo Sobral e Peci (2008).

Após esse período, foi entendido que cada indivíduo tem sua própria necessidade, sendo essa sua motivação, ou seja, uma pessoa não pode motivar a outra. Porém, algumas pessoas, de forma equivocada, ainda atrelam pequenos fatores, como um ambiente de trabalho agradável, reconhecimento entre outros, como fatores de motivação. Uma das pessoas entrevistadas, que era parte da liderança da empresa, confirma o que foi mencionado acima, classificando esses pequenos gestos como algo positivo, do seu ponto de vista, que a levaram a se sentir mais confortável e conseqüentemente, mais motivada na empresa.

Destacou também que isso ocorreu após o desligamento do gestor responsável pela mudança de cultura organizacional. Ela enfatizou que o momento atual da empresa influenciou no seu bem-estar pessoal, já que mencionou que no período em que o gestor em questão centralizou todas as tomadas de decisões, se sentia desanimado e totalmente desmotivado dentro do ambiente de trabalho. Não se sentia mais parte da empresa, suas opiniões não eram levadas em consideração, entre outras. Essa situação, segundo o mesmo, fez com que ele trabalhasse no automático, fazendo somente o que lhe era designado, resultando em uma mudança de comportamento e conseqüentemente, em uma frustração. Buscando na teoria, Archer (1997) mencionam que a direção de comportamento não se resulta de uma motivação e sim a modificação que ocorre com ela, baseando-se nos fatores de satisfação ou contrassatisfação e complementa que se o intelecto fizer ou garantir uma satisfação para a necessidade, este então responderá de forma positiva e não se frustrará, porém, caso ocorra o contrário e o intelecto for confrontado, a resposta será negativa e causará frustração. Atrelando essa teoria ao entrevistado em questão, notou-se que as alterações ocasionadas pelo novo gestor, impactaram em sua direção comportamental, criando no mesmo um desânimo e uma falta de perspectiva no trabalho. Entende-se que a maneira como o novo gestor em questão conduziu suas tomadas de decisões, não permitindo segundas opiniões e/ou sugestões não foram da maneira que o entrevistado acreditava serem as corretas, criando assim um fator de contrassatisfação nele, o que também é explicado por Archer (1997), no qual o mesmo fala que o indivíduo é como um barco a vela e o fator de contrassatisfação pode ser considerado uma bússola desregulada, que o leva a um porto incorreto, que no caso do mesmo foi algo que confrontou seu intelecto e conseqüentemente lhe causou uma frustração.

Sobral e Peci (2008), através da teoria motivacional de Maslow, endossam o que foi apresentado anteriormente, tal qual afirma que o ser humano será motivado por estímulos internos, que são chamados de necessidade.

Notou-se também, através do estudo de caso, que embora há uma relação entre algumas teorias e o que realmente foi mencionado nas entrevistas, grande parte das pessoas ainda acreditam que podem ser motivadas por outro indivíduo, ou que somente um bom salário ou o ambiente interno da organização seja o responsável por tal motivação.



Correlacionando sobre o impacto que uma mudança cultural ocasiona na motivação dos funcionários, entende-se que ela em si não tem influência. Porém, não se pode desconsiderar o fato de que o ser humano em muitas situações é receoso a mudanças, tal fato expressado por um dos entrevistados, que mencionou que mesmo que a mudança seja necessária e positiva, haverá funcionários resistentes e insatisfeitos, criando em si um fator de contrassatisfação, que ocasionará um desânimo e/ou frustração, conforme já mencionado anteriormente. O que realmente influencia na motivação dos funcionários é uma necessidade própria, usando como exemplo o texto de Archer (1997), tal qual fala sobre o mito da motivação. Ele faz uma comparação, utilizando o pressuposto da sede (necessidade) e da água (satisfação), dizendo que o principal motivador é a sede, concluindo que não adianta você colocar vários litros de água na frente de uma pessoa que não está com sede, que ela não irá tomar água, teoricamente falando, ela não terá uma motivação. Archer também demonstra que a errônea identificação sobre o que é necessidade e satisfação traz falsos juízos a respeito da necessidade humana e conseqüentemente sobre o que realmente a motiva, fazendo com que elas acreditem que o ambiente em si é o principal fator de motivação, como de fato foi mencionado entre os entrevistados, o qual falaram sobre o ambiente de trabalho, a resistência a mudanças, entre outros, quando na verdade a motivação é algo particular de cada indivíduo, causado por algo interno que gere uma necessidade a ser satisfeita. O que pode ser feito por outro indivíduo é alterar o fator de satisfação e não gerar uma motivação.

A motivação enquanto necessidade a ser satisfeita não pode ser alterada, porém a satisfação sim. Então conclui-se que a tentativa de mudança cultural na organização fez com que os fatores de satisfação que se encontravam nela se transformassem em fatores de contrassatisfação, deixando assim de ocorrer. Com a interrupção deste processo/tentativa de mudança, a satisfação pode ser reencontrada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar como uma mudança na cultura organizacional pode influenciar na motivação dos colaboradores, feito através de fundamentos em estudos de especialistas em cultura organizacional e motivação.

Para atingir esse objetivo inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica que introduziu os conceitos sobre os assuntos apresentados com cultura organizacional, tipos de cultura, liderança, motivação e satisfação.

Após a realização dos estudos teóricos apresentados, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo ótico que está no mercado há quarenta e oito anos, com o propósito de identificar se uma mudança na cultura organizacional influencia a motivação dos seus funcionários. Para esse estudo de caso, foram realizadas duas entrevistas, sendo a primeira com o gerente de vendas de uma das unidades da empresa e a segunda com a responsável pelos recursos humanos.

Através do estudo de caso, percebe-se que a empresa passou por dois momentos, no primeiro as tomadas de decisões aconteciam em conjunto com os todos os líderes e/ou gestores, correlacionando com a cultura organizacional presente desde sua fundação. Diante de um cenário de estagnação comercial, os proprietários buscaram maneiras de remanejar a empresa de acordo com o ambiente externo em que se encontrava. Essa mudança ocorreu em duas etapas, na qual a primeira foi através de uma mentoria voltado ao setor da empresa, sendo positiva. Após essa mentoria buscou-se uma mudança mais profunda, contratando um novo gestor, o qual buscava implementar uma nova cultura, porém após dois anos, com um desempenho não aprovado pelos proprietários, foi feita a demissão deste gestor na empresa. A princípio pensou-se que a mudança implementada pelo gestor em questão, foi uma mudança de cultura, entretanto após a análise de estudo de caso juntamente com embasamento teórico da revisão bibliográfica, verificou-se que a aplicação dessas novas práticas não alterou a cultura da empresa, visto que para isso ocorrer necessitam de vários outros fatores que não foram alterados. De acordo com os entrevistados, essa alteração da maneira com que a empresa era gerenciada, causou uma frustração e conflitos entre os funcionários e o antigo gestor, tal qual foi atrelada como a causa da perda de motivação dos funcionários, o que nos leva a situação problema deste trabalho. Aprofundando no tema motivação foi verificado que uma

mudança ou tentativa de mudança cultural não influencia na motivação das pessoas, visto que a motivação é algo particular de cada indivíduo, uma necessidade própria que poderá resultar em algo positivo através de fatores de satisfação ou negativo causado pelos fatores de contrassatisfação, como mostra Archer no artigo o mito da motivação.

Portanto de modo geral o objetivo deste trabalho foi atingido, visto que se encontrou uma resposta para a situação problema, mesmo sendo diferente da hipótese inicial.

Posteriormente, para um maior aprofundamento do tema, recomenda-se um estudo maior sobre cultura organizacional como também sobre motivação, pois verificou-se que não há um entendimento correto para a maioria sobre como ocorre uma mudança de cultura organizacional e o que influencia na motivação dos funcionários, além de pesquisas com um maior levantamento de dados em empresas que realizaram mudança cultural previamente planejadas e estruturadas e que consideraram um maior tempo para adaptação. Tornam-se importantes essas sugestões para uma maior relevância do tema aqui apresentado. Pesquisas desse tipo poderiam contribuir para que haja uma diminuição sobre a subjetividade desses assuntos.

## 7. REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. **Mito da Motivação** In BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org) *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 24-26

BATISTA, A. A. V. et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev Esc Enferm USP** 2005; 39(1):85-91. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>.> Acesso em: 28 de setembro de 2022.

BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder. **Havard Bussiness Review Brasil**. On-line, 2015.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (Third Edition), 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos nas empresas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, Patrícia I. **MBA Gestão de Pessoas: Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **Uma Discussão sobre Cultura Organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, parte 2, p. 283-294.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARQUES, José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 404

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. p. 408.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Nacional e Cultura organizacional**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

NAKAMURA, C.C. **Motivação no trabalho**. Maringa Management de Ciências Empresariais, v. 2 n 1, p. 20-25, jan/jun 2005

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

SCHEIN, E. H. **Chegando a uma nova consciência da cultura organizacional**. Sloan Management Review, 25 (2), 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H., **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo Atlas ,2009. 413

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª São Paulo: Pearson, 2008.

TIFFIN, J., & MCCORMICK, E. J. **Psicologia industrial** São Paulo: EPU, 1975.

## APÊNDICE A

1. Qual é a sua opinião sobre cultura organizacional?
2. Como a cultura organizacional está impactando na evolução dos trabalhadores na empresa?
3. Em sua opinião, como a mudança da cultura organizacional pode afetar a motivação dos funcionários?
4. Qual a importância da satisfação e motivação no trabalho?
5. Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia sua motivação no trabalho?
6. Você considera as pessoas responsáveis pela liderança da empresa importantes na cultura organizacional?
7. É importante a liderança permitir que os funcionários tenham oportunidades de expressarem suas opiniões? De que maneira você acha que a liderança deveria agir com conflitos e divergências de opinião?
8. De maneira geral, quais seriam as vantagens e desvantagens de uma mudança na cultura organizacional de uma empresa?