

# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA DE AREIA

Daiane Teixeira Santana<sup>1</sup>  
Lúcio Lombardi T. Nunes<sup>2</sup>  
Luis Felipe Sabadini<sup>3</sup>  
Vitor Paulo Boldrin<sup>4</sup>

## 1 INTRODUÇÃO

Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento é indispensável, afinal, o grupo de colaboradores que compõe uma empresa é a alma do negócio, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de qualidade. Cabe ao líder incentivar e motivar sua equipe, fazendo com que ela lute pelo seu sucesso.

O presente estudo de caso tem como objetivo analisar o comportamento organizacional de uma mineradora da região noroeste paulista. Onde foi realizado uma pesquisa para obtenção de dados primários, resultantes da aplicação de um questionário respondido em uma entrevista feita individualmente aos líderes e liderados.

As principais justificativas do estudo estão alicerçadas no fato de que, por meio dos resultados do estudo, as falhas serão apontadas, para que o líder possa ter melhores condições para corrigir as mesmas, podendo obter melhores resultados no clima organizacional e motivação dos liderados, pois uma organização onde se tem um clima organizacional favorável, consequentemente terá melhores rendimentos, e resultados.

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), o trabalho de campo elaborado através de uma pesquisa exploratória não probabilística, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

---

1 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: daiane.t.santana@gmail.com

2 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: lucio.nunes@fatec.sp.gov.br

3 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: luis.sabadini321@gmail.com

4 Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: vitor.boldrin@fatec.sp.gov.br

A presente pesquisa foi realizada em uma mineradora de areia do noroeste paulista entre os meses de maio a junho de 2016. Tendo em vista os objetivos do presente estudo, foram aplicadas pesquisas junto aos líderes e seus liderados, onde foi possível observar, registrar e analisar dados coletados em uma entrevista individual, para que se possa entender como está o clima e a cultura organizacional da empresa, para que assim possa observar possíveis divergências entre líderes e liderados.

Para manter o anonimato dos respondentes e garantir confiabilidade nos resultados, foi proporcionado aos respondentes total sigilo de suas respostas, sem qualquer identificação. Assim, sentiram-se a vontade para fornecerem informações relevantes, e desta forma evitando a possibilidade de haver distorções nas informações (medos de represálias).

Outra medida para evitar tais distorções é a orientação aos respondentes para que apresentem relatos verdadeiros, buscando com isto um comprometimento dos mesmos em fornecer informações para a melhora de seu ambiente de trabalho.

Baseados nestas informações obtidas, novas estratégias de treinamentos aos líderes de setor poderão ser desenvolvidas, bem como demais ações a serem tomadas, buscando com isto a constante melhora nos pontos falhos.

Vale destacar que o presente estudo pode apresentar limitações, que são inerentes à forma e ao modelo metodológico de investigação adotado. Desta maneira, o mesmo não tem a pretensão de desvendar novas soluções para os problemas expostos, ou mesmo de esgotar o assunto, cuja natureza é extensa e complexa. O seu propósito se baseia apenas na identificação de alguns elementos importantes a serem considerados em um processo de análise de clima organizacional, correlacionando a abordagem teórica e prática vivenciada por uma empresa do interior do Estado de São Paulo.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente de rápidas transformações, o redirecionamento estratégico é reconhecido como uma das poucas possibilidades de saída para a sobrevivência no mundo capitalista pós-industrial. As transformações necessárias passam por frequentes revisões do modelo tradicional de empresas como abstrações capitalistas e agregam valores humanos e princípios de comunidade, motivação, moral entre outros. Trabalhos de alguns autores como Deming (1990), Senge (1990) e muitos outros reforçam o aspecto humano como fator fundamental nas estratégias das organizações, ressaltando o papel da liderança no processo de busca da vantagem competitiva nas organizações.

O conceito de liderança, entretanto, é muito amplo por isso faz-se necessário focar um pouco mais a definição dentro do processo de administração estratégica nas empresas.

- Liderança envolve influenciar as pessoas para agir na direção de um objetivo;
- Liderança inspira pessoas a atingirem objetivos empresariais;
- O líder age, facilitando as ações do grupo em direção às metas comuns do grupo.

O senso comum encontra sintonia com essas definições e existem autores que acrescentam valiosos conceitos aos vistos anteriormente. Por exemplo, Kotter (1990) faz uma distinção entre gerenciar e liderar. Em seu conceito, os líderes, não só mantêm o grupo em sintonia com o objetivo, mas também compartilha a sua visão e, nesse papel ele age de forma bidirecional, não só direcionando as ações, mas trazendo e compartilhando as inspirações do grupo no processo de construção da visão comum. Líderes indicam a direção, geralmente uma direção nova.

A confiança vem com o tempo e com isso o líder tem de lidar com todo esse processo de adaptação que irá variar entre colaboradores. Para Montana e Charnov (2006), liderança é um processo onde uma pessoa tem o poder de influenciar as demais que estão à sua volta, para alcançar um objetivo desejado. Já para Stoner (2009), este processo está relacionado às tarefas que os membros executam: “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER, 2009, p.344).

Mas para que possa haver confiança entre líderes e liderados eles precisam considerar seu superior imediato um líder. Segundo Bergamini (1994, p. 104)

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Conquistando a confiança com a forma de liderar, pois o propósito de um líder e lidera pessoas, sem pessoas não a nada para um líder liderar. Para dirigir pessoas não basta apenas dar ordens e instruções ou comunicar intensamente. Tudo isso é necessário. Mas é preciso ainda liderar. Liderança e a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Para dirigir pessoas o administrador deve influenciar os seus comportamentos e direcioná-los frente aos objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2009).

Existem tipos diferentes de liderança uma vez em que o superior se considera democrático deverá ouvir e aceitar ou não a opinião de seus subordinados quanto ao trabalho a ser exercido.

O estilo de liderança de um líder dentro da organização faz com que seus subordinados se sintam motivados ou não. Segundo Bergamini (1997), liderança é manter pessoas motivadas quando se conhecem as suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Já para Chiavenato (2009, p. 163) o ser humano tem diferentes necessidades:

Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades, que apresentam valências e quantidades diferentes.

Assim, a motivação é um impulso interno, intrínseco, e que possui sua fonte de energia internamente no indivíduo (BERGAMINI, 1997 apud BETTINI, 2011). As pessoas possuem necessidades e metas e esse processo motivacional deve ser constante nas empresas. Uma organização que proporciona um plano de carreira fornece a estas pessoas a chance de que consigam atingir seus objetivos, influenciados pela cultura e clima organizacional.

Há casos em que as empresas não conseguem resolver os problemas motivacionais, o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). A empresa deve prezar, além da produção bem sucedida e os lucros gerados, a satisfação pessoal de cada empregado, assim têm-se melhores resultados na qualidade do serviço prestado e da produção, relação bem consolidada entre empresa e empregado.

Quando o trabalho passa a ser encarado como sobrevivência, troca-se o prazer pela obrigação, o que acaba gerando descontentamento e vários problemas, inclusive de saúde, derivados da insatisfação. (BETTINI, 2011).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

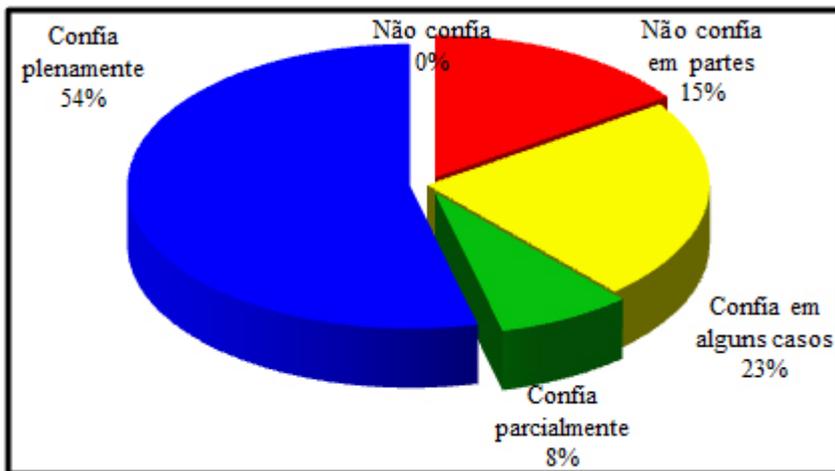
Após a aplicação da pesquisa, os dados foram tabulados em planilha Excel e foram gerados os gráficos com seus respectivos percentuais, tendo os principais resultados discutidos a seguir.

A satisfação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas internamente, tendo como resultado a proporcionalidade ao nível do clima organizacional, pois quando a satisfação está presente, as trocas internas e a própria comunicação passam a ser melhores e mais abertas.

Segundo Chiavenato (2010), considera-se Clima Organizacional a atmosfera de trabalho constituída por pessoas, relacionado à moral e a satisfação das necessidades os indivíduos, podendo ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

Um dos pontos identificados na pesquisa foi quanto à confiança depositada no superior imediato, conforme mostra o gráfico 01, a seguir.

**Gráfico 01.** Você confia plenamente no seu chefe imediato?



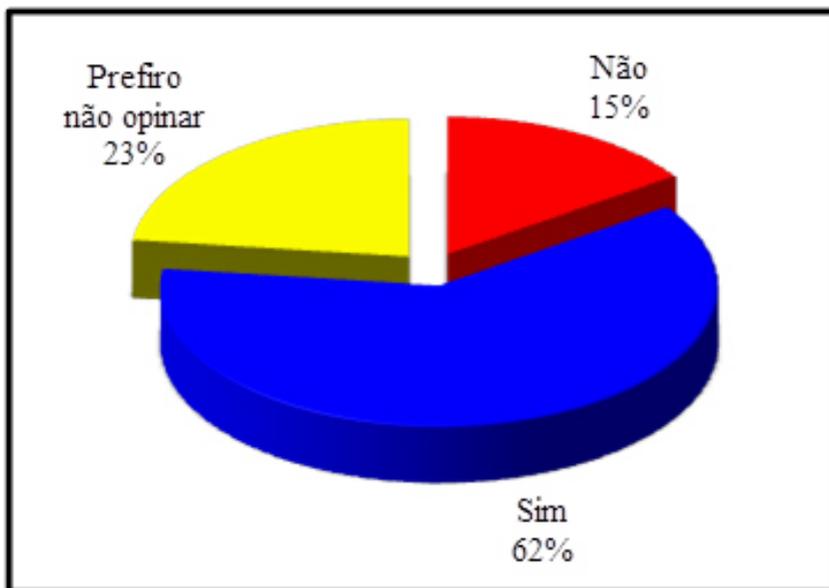
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados mostrados no Gráfico 01, observa-se que a maioria dos liderados confia em seu superior imediato, tendo confia plenamente 54%, porém existem casos em que ela não é plena, 15% não confiam em partes, 23% confiam em alguns casos, 8% confiam parcialmente. Vale ressaltar que essa confiança em seu gestor irá derivar da comunicação e ações do mesmo dentro da empresa sabendo trabalhar com seus liderados.

Já com relação à opinião dos líderes, 50% afirmam que confiam, outros 25% confiam plenamente e 25% confiam em alguns casos. Isso mostra que o grau de confiança dos líderes em seus liderados é menor que os liderados sobre os seus líderes, o que cabe uma reflexão para identificar os pontos onde pode existir maior sintonia entre as partes.

Outro aspecto identificado junto aos liderados foi quanto ao reconhecimento de seu chefe imediato como um verdadeiro líder, conforme mostra o gráfico 02, a seguir.

**Gráfico 02.** Considera seu chefe imediato um líder?

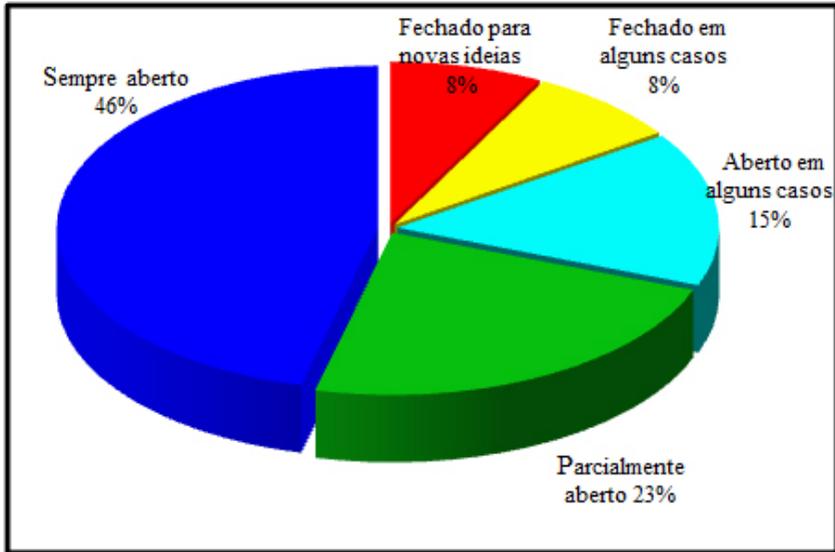


Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados presentes no gráfico 02 dos colaboradores, 15% não consideram o seu chefe imediato um líder, porém a maioria, 62%, o considera e 23% preferiram não opinar sobre o caso. Quando o liderado declara que prefere não opinar, de certa maneira há uma consideração de que o mesmo não consegue visualizar em seu superior imediato as características de liderança, desta maneira, pode haver algum problema entre os mesmos, que poderá ser resolvido assim que houver uma comunicação para tratar de tais problemas. Um dos pontos a serem observados é quanto às características do cargo, ou seja, será que o líder está executando as atividades que realmente conhece?

A pesquisa abordou ainda a abertura do superior imediato para sugestões e ideias, conforme mostra o Gráfico 03, a seguir.

**Gráfico 03.** Chefe é aberto a sugestões e a novas ideias?



Fonte: Elaborado pelos autores.

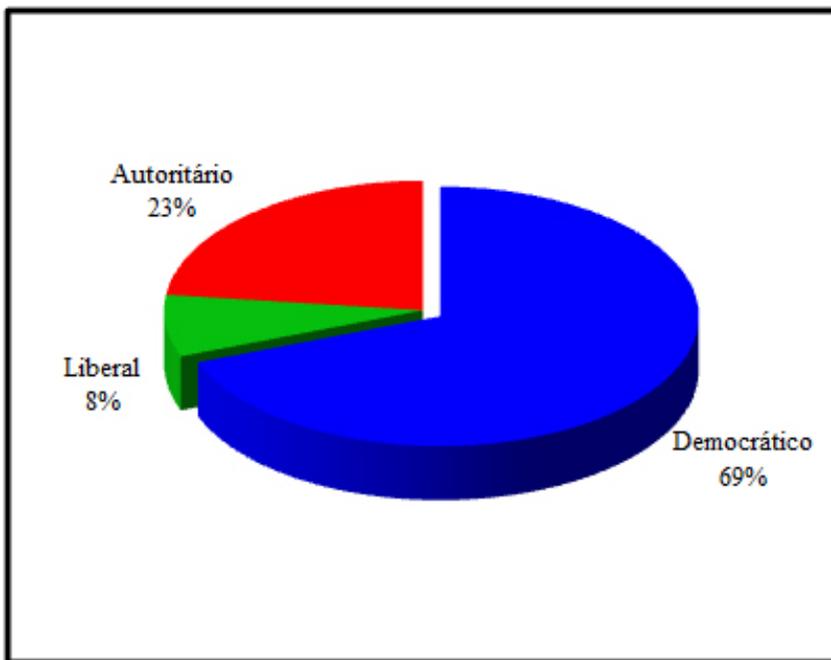
De acordo com o Gráfico 03, observa-se que 46% dos entrevistados acham que o seu chefe está sempre aberto a novas sugestões, outros 23% afirmam que que o seu chefe está parcialmente aberto, tendo ainda 15% consideram que está aberto em apenas alguns casos, 8% acham que ele é fechado em alguns casos, outros 8% que ele é fechado para novas ideias.

Em uma primeira análise, percebe-se que a maioria acha que o mesmo é parcialmente aberto 23% e 46% sempre aberto, sendo assim a maioria totalizando 54% não o consideram como um líder aberto a novas sugestões, o que confirma os dados os dados do Gráfico 02, pois há uma parcela significativa dos liderados que não consideram o seu superior imediato um líder.

Com isso observa-se a incoerência nesta questão entre os liderados e os líderes onde 100% dos superiores imediatos responderam que são abertos a novas ideias, podendo não haver um bom diálogo entre os mesmos. Onde nesse caso ser justos às respostas de seus funcionários, e procurar atendê-los mais.

Outro aspecto identificado na pesquisa foi quanta à avaliação do líder pelos seus liderados, conforme mostra o gráfico 04, a seguir.

**Gráfico 04.** Avaliação do líder da organização

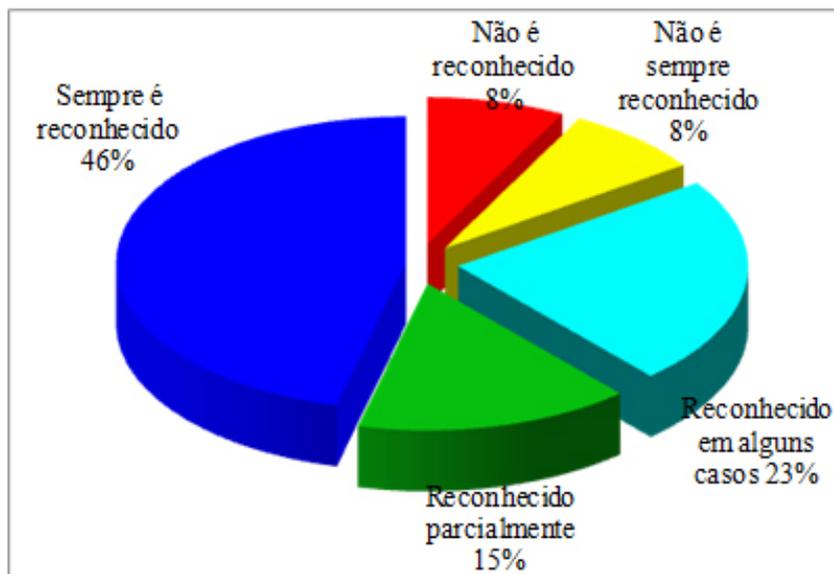


Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme pode ser observado por meio do Gráfico 04, 69% dos entrevistados consideram o seu líder como sendo democrático, 8% o consideram liberal e 23% o consideram autoritário. Como pode ser observado, há um percentual expressivo que considera o seu superior imediato como um líder autoritário, reforçando que foi identificação no Gráfico 02, em que apenas 62% consideram o seu chefe imediato um líder. Diante do exposto, observa-se que na empresa estudada existem problemas na liderança e se deve buscar soluções cabíveis junto aos colaboradores que não o acham que o mesmo seja democrático ou não considerem como líder.

A pesquisa abordou ainda que o aspecto relacionado foi até que ponto o liderado sente-se reconhecido ou valorizado pelo seu superior imediato. Os dados são mostrados no Gráfico 05, a seguir.

**Gráfico 5.** Considera seu trabalho reconhecido e valorizado



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 05 mostra que 46%, menos da metade dos funcionários, entendem que o seu superior imediato reconhece o trabalho desenvolvido, já o restante, os outros 54% estão divididos em algumas categorias, onde fica evidente que há um descompasso entre as visões dos líderes e de seus liderados, pois, pelo menos em parte, sentem que não há um reconhecimento do superior imediato quanto aos trabalhos desenvolvidos. Tal situação poderá interferir no bom desenvolvimento das atividades, ou seja, para que se tenha sinergia nas organizações, líderes e liderados devem trabalhar em sintonia, com um reconhecimento nas duas vias.

Corroborando com os dados apresentados até o momento, o Gráfico 06, a seguir, mostra o quanto os liderados sentem-se motivados em atuar na organização.

**Gráfico 06.** Sente-se motivado na organização?



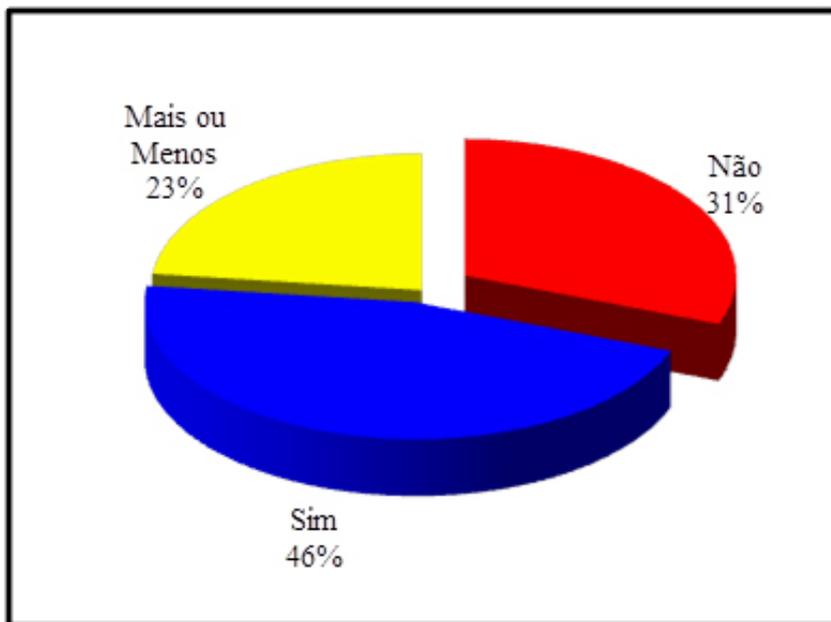
Fonte: Elaborado pelos autores

Quando questionados sobre a sua motivação pessoal com a empresa, o Gráfico 06 mostra que 77% dos entrevistados sentem-se motivados pessoalmente dentro da empresa e o restante, 23% responderam que preferem não opinar. Quem não opinou pode-se considerar que não estão motivados, já que isso não foi declarado.

Levando em consideração os 23% que responderam que não se sentem motivados em trabalhar na empresa, os líderes deveriam identificar o motivo pelo qual seus liderados não se sentem motivados e assim sanar o devido problema. Um bom líder conquista os funcionários, tanto na motivação como no desempenho, basta lançar boas estratégias.

Dentre os fatores para que estes 23% não se sintam motivados na empresa, pode-se estar relacionado com as questões salariais. O Gráfico 07, a seguir, mostra a visão dos funcionários quanto à este aspecto.

**Gráfico 7.** Considera justo seu salário frente as atividades que desenvolve?



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados expostos por meio do Gráfico 07, 46% dos empregados consideram que o seu salário é compatível com suas atividades desempenhadas, enquanto 31% consideram não ser renumerados de acordo com as suas atividades e 23% acham que o salário não está ruim, mas poderia ser melhor.

As questões salariais são sempre polêmicas, afinal as pessoas sempre consideram que poderiam receber um pouco mais, nesta empresa não é diferente, pois a maioria dos seus colaboradores consideram que o salário poderia ser, pelo menos, um pouco melhor, tendo apenas 46% afirmando que o salário é justo diante das atividades desenvolvidas. Conforme defendido na teoria, para que o líder possa satisfazer os seus liderados, devem conhecer muito bem, para então ter a possibilidade de conquistar a confiança, o que pode minimizar as questões relacionadas aos aspectos salariais, desde que esteja dentro das reais condições e valores de mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho se preocupou em apresentar as diferentes percepções de líderes e liderados em uma empresa mineradora. O total empenho e motivação dos colaboradores deve ser uma preocupação presente na rotina dos líderes, pois conforme abordado, quando há um clima adequado, com colaboradores desempenhando funções compatíveis com a sua formação e habilidades, conseqüentemente haverá melhores resultados, tanto para a empresa, como também na qualidade de vida dos colaboradores.

Em todos os pontos analisados na empresa foram detectados alguns problemas que precisam ser sanados para melhoria no clima organizacional. Principalmente em relação à motivação dos liderados que é mostrada nos Gráficos 05 e 06, onde há um elevado índice de insatisfação, pois muitos consideram que o seu trabalho não é devidamente reconhecido, assim como não declaram estarem satisfeitos em atuar na referida empresa.

No que se refere à confiança, o Gráfico 01 mostrou-se que praticamente metade dos liderados não confiam plenamente em seu líder. É de suma importância que uma equipe confie plenamente em seu líder. A confiança deve ser conquistada para que se possa mudar o cenário atual desta empresa, sendo este um papel do líder, conhecer muito bem as suas tarefas e também os seus liderados, trazendo-os para a equipe.

No que se refere à abertura para sugestões e novas ideias dos colaboradores, o Gráfico 03 mostrou que mais da metade, ou seja, 54% afirmam que o seu líder não está sempre aberto. Quando o líder não dá atenção aos seus liderados, passa a existir um desgaste na confiança entre os mesmos, como abordado no Gráfico 01, onde os colaboradores não confiam em seu líder. Mesmo dizendo que o seu líder na maioria dos casos não é aberto a novas ideias e não confiam plenamente, o gráfico 04 mostrou que 69% o consideram como democrático, que escuta o que liderados tem a dizer e opinar.

O líder deve passar aos seus colaboradores confiança, utilizar novas estratégias, proporcionar um clima organizacional, eliminar alguém quando não se tem benefício algum a empresa, não deixar que algo de ruim atrase o andamento da mesma.

Contudo, a empresa apresenta bons índices de liderança, cabendo aos gestores a correta análise do presente documento, buscando identificar os principais pontos a serem ajustados, objetivando a permanência e crescimento da empresa no mercado, por meio de uma ação conjunta entre líderes e liderados.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, C. Liderança a administração do sentido. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 3, 1994. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>>. Acesso em: 12 maio 2016.

- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETTINI, Cláudio. Contemporaneidade do trabalho e gestão pós-moderna. **Revista Interdisciplinar E-Fappes**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.fappes.edu.br>>. Acesso em: 12 maio 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução na administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTTER, J. P. **A force for change: how leadership differs from management.** New York: Free Press, 1990.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** [online]. v. 7, n. 4, p. 33-54. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 13 maio 2016.