

FATORES DE OPORTUNIDADE DE MELHORIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO COM LÍDERES E LIDERADOS¹

Daniele de Oliveira Pollom²

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender, através da percepção de líderes e liderados, fatores de oportunidade de melhoria no clima organizacional de um escritório de contabilidade, localizado em Sarandi/RS. Para melhor entendimento de como determinadas categorias de análise têm significativo impacto na organização, foram realizadas pesquisas bibliográficas com autores como Reinaldo Dias (2013), Daniel Goleman (1997), Cecília Bergamini (2008), Roberto Coda (2016), entre outros, a fim de deixar clara a importância delas no desenvolvimento da equipe e no alcance de resultados organizacionais. Os resultados apontam alguns fatores de oportunidade de melhoria como falta de planejamento de metas, diálogo entre líder/liderado e apoio na tomada de decisão, que acabam por interferir no desempenho da equipe. Diante das respostas, houve sintonia entre a percepção dos líderes e dos liderados, o que demonstra que ambos entendem os déficits existentes. Além dos pontos a serem melhorados, foram detectados pontos a serem mantidos como a sinergia entre líder e liderado. Com isso, tornou-se possível sugerir ações de melhoria aos pontos críticos e manutenção dos pontos positivos.

Palavras chave: Clima Organizacional. Liderança. Oportunidade de melhoria.

ABSTRACT

The present task has as its aim to understand opportunities for improving the organizational environment in an accounting office. The factors are analyzed through the managers and the workers' perceptions. The office is located in Sarandi/RS. For better understanding how some analysis categories have impact in the organization, it was done bibliographic research with authors as Reinaldo Dias (2013), Daniel Goleman (1997), Cecília Bergamini (2008), Roberto Coda (2016), among others, in order to get their importance clear and also their influence in the team development and in reaching organizational results. The results point out some factors of improvement opportunity, as the lack of goals planning, dialogues between managers and workers and support while taking decisions. These points influence the team performance. The answers presented syntony between the managers and workers opinions, which means both understand the fails existence. Besides the points to be improved, some good points were understood as something to be kept, as the synergy between managers and workers. Thus, it Was possible to suggest improving actions to the critical points and the maintaining of the positive ones.

Keywords: Organizational Environment. Leadership. Opportunity for improvement.

¹ Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sob orientação do Professor Dr. Olivo Tiago Giotto.

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, vindos de uma evolução industrial onde a produtividade, a todo custo, era almejada e pessoas eram vistas como meras máquinas de gerar receita, muitos paradigmas foram criados sobre como líderes e liderados deveriam pensar e agir. Findados estes tempos, ambientes corporativos contemporâneos surgiram, cada vez mais competitivos, onde negócios são concretizados por mínimos detalhes e as pessoas que dele fazem parte estão, cada vez mais, indispostas a aceitar paradigmas do passado.

Os futuros (e atuais) líderes necessitam desenvolver habilidades para a condução de seus processos, de forma a possibilitar abertura para que seus liderados se sintam à vontade para elencar pontos de atenção, bem como o próprio líder ser capaz de detectar esses fatores. A empresa que não investe e não procura compreender oportunidades de melhoria terá de arcar com as consequências de um clima organizacional inadequado e baixo alcance de resultados.

Para que os objetivos sejam alcançados, alguns fatores devem ser elencados, e acompanhados no dia a dia organizacional. Um deles é o clima organizacional que está “diretamente relacionado com o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma organização” (Dias, 2013, p. 293).

Diante disso, o papel da liderança constitui uma capacidade humana que permite influenciar os outros, em suas motivações e competências. Para Dias (2013, p. 293), “a característica mais importante da liderança não está na influência, mas em como influenciar”. Outro ponto relevante são as habilidades desejáveis em um líder e, conseqüentemente, que ele seja capaz de transmitir aos seus liderados a importância do mesmo, munido de fatores como a inteligência emocional. Segundo Goleman (1995, p. 18), “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope”.

A cada dia mais, paradigmas sobre liderança e clima organizacional são extintos e as organizações que não acompanharem essas mudanças não terão bons resultados. Muito se ouve falar de grandes empresas, nomes corporativos e marcas são almejadas, mas pouco se fala de quem e o que está por trás do sucesso delas. Por isso, existe a necessidade de que empresas e pessoas que delas fazem parte sejam capazes de identificar e discernir fatores de oportunidade que os aproximem de seus objetivos e fatores que os afastam.

A relevância da pesquisa concentra-se no fato de que a detecção de fatores de melhoria no cotidiano organizacional, correlato com a liderança redigida pela inteligência emocional, pode ser a peça chave para o quebra-cabeça chamado clima organizacional, ponto decisivo no alcance de resultados organizacionais.

O encontro destes fatores possibilita aos gestores um diagnóstico geral de categorias que impactam no clima e no desempenho da equipe. Assim, contribui para uma melhor compreensão de como líderes e liderados podem propor estratégias de melhorias comportamentais, aliados, principalmente, ao entendimento de seus anseios tanto pessoais, quanto organizacionais, para designar tarefas e ações rumo ao alcance de metas e do sucesso da organização da qual fazem parte.

O presente trabalho buscou apresentar não somente para o escritório de contabilidade X, mas também para outras organizações, a relevância contida nas possibilidades de melhorias que podem vir a serem descobertas a partir de pesquisas realizadas, frequentemente, no ambiente organizacional. Ademais, pode ser benéfico

ouvir os colaboradores a partir da visão prática deles sobre fatores de melhoria nos resultados organizacionais.

Dessa forma, questiona-se: **É possível detectar fatores de oportunidade de melhoria no clima organizacional de um escritório de contabilidade, através da percepção de líderes e liderados?** Dessa forma, o objetivo geral visa compreender a percepção entre líderes e liderados de possíveis fatores que podem vir a contribuir para o alcance de metas.

O presente artigo traz, como sequência, no segundo capítulo, a fundamentação teórica composta por conceitos pertinentes ao estudo, bem como, no terceiro capítulo, pelos procedimentos metodológicos, seguido do capítulo quatro com a apresentação, a discussão dos resultados e as sugestões. No capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados temas de fundamental importância para o cotidiano das empresas, como o clima organizacional, a liderança e a inteligência emocional. O principal objetivo é buscar conhecimento sobre os temas que norteiam o estudo de caso em questão.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo. Desse modo, está relacionado, diretamente, com o grau de satisfação e com a motivação das pessoas de uma organização.

2.1.1 Conceituando o clima organizacional

Conforme Luz (2014, p.13), o clima organizacional pode ser definido como sendo “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Essa afirmação vem ao encontro de Dias (2013, p. 294), que define o clima como sendo “a expressão pessoal da percepção que os trabalhadores e dirigentes têm do ambiente da organização a qual pertencem e que influencia diretamente o desempenho da empresa”.

De acordo com Coda (2013), o clima organizacional refere-se ao indicador que avalia o nível de satisfação dos funcionários dentro de uma empresa, considerando diversos elementos como cultura organizacional, políticas adotadas, modelo de gestão, eficiência da comunicação interna, valorização e reconhecimento profissional por meio de recompensas, além da identificação individual que os colaboradores têm com a organização.

É essencial que as empresas compreendam que todos os setores da organização devem ser vistos com atenção e alinhados conforme os objetivos da mesma, sem deixar de lado o principal que é ouvir, entender e compreender seus funcionários, pois o clima organizacional influencia no rendimento de cada um. Para Dias (2013, p. 298), “o clima organizacional é uma dimensão da qualidade de vida no trabalho e tem grande influência na produtividade e no desenvolvimento do talento humano de uma empresa”.

A partir do momento em que as empresas, de fato, implementarem mecanismos de pesquisa e gestão de clima organizacional, perceberão, nos resultados, o impacto positivo dos mesmos. Afinal, “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia” (Deming, professor americano de gestão da qualidade).

2.1.2 Variáveis que afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser afetado por diversas situações que ocorrem no ambiente de trabalho, sejam elas positivas ou negativas, assim como fatores externos como o contexto socioeconômico e político, mas, de fato, o que mais influencia o clima são os fatores internos, os quais devem ser analisados para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem o desenvolvimento e o rendimento de seus colaboradores. Segundo Ferreira (2013, p. 48),

muitas são as variáveis que têm sido utilizadas para medir o clima, sendo comumente citadas: o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários.

Dias (2013, p. 308) enfatiza que o clima organizacional pode ser afetado pelo comportamento das lideranças, pois “uma liderança estável dá segurança à equipe que lidera. Um líder instável provoca instabilidade e desmotivação na equipe”. Afinal, a “liderança é a habilidade de inspirar e influenciar as pessoas para a ação e a excelência” (Hunter, 2014, p. 31). Assim, o líder tem papel significativo entre definir objetivos e o alcance dos mesmos, sendo visto como uma ponte entre a empresa e seus colaboradores. Sua capacidade de influência definirá se a passagem ocorrerá de forma coerente ou com turbulências desnecessárias.

2.1.3 A importância do clima organizacional

Conforme Bispo (2006, p. 260), “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Uma empresa que não mede seus coeficientes não poderá gerenciar as suas falhas, para melhora no clima organizacional, haja vista que o mesmo é fundamental para o bem-estar e para o rendimento entre empresa e funcionários. Portanto, de acordo com Dias (2013, p. 298),

conhecer e compreender como os integrantes de uma entidade percebem sua realidade organizacional através de um diagnóstico adequado que identifique as áreas de conflito constitui uma importante ferramenta para implementar uma intervenção necessária de modo que se realize uma mudança planejada que conduza a uma melhoria do bem-estar e maior produtividade.

A pesquisa de clima possibilita tomadas de decisões mais assertivas, assim como a retenção de profissionais, que se sentem mais valorizados, aspecto essencial no ambiente de trabalho atual. Para Dias (2013, p. 308),

o clima organizacional reflete como as organizações diferem umas das outras quanto à conduta de seus integrantes, que constroem um ambiente percebido como positivo ou negativo, ou suas diversas graduações entre esses dois extremos, que provocam alterações de comportamento social que afetarão de algum modo o trabalho da empresa.

Por fim, para otimizar os resultados e investir efetivamente no capital humano, é essencial compreender o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Isso ocorre porque a maneira como as pessoas agem, pensam e expressam sentimentos desempenha um papel fundamental na formação de um clima organizacional positivo (MOREIRA, 2012, p. 39).

2.2 LIDERANÇA

Habitadas, durante anos, a serem controladas, as pessoas, frequentemente, tendem a enxergar seu superior como uma figura de autoridade, mais do que como um verdadeiro líder. Essa distinção reside na diferença entre simplesmente obedecer ao chefe e seguir um líder, alguém que procura compreender as necessidades autênticas de seus seguidores (BERGAMINI, 2008). Portanto, a liderança é responsável não só por atingir o objetivo proposto em determinado período pela equipe, mas também para proporcionar aos indivíduos que dela fazem parte um trajeto redigido pela confiança.

2.2.1 Conceituando a liderança

Segundo Dias (2013, p. 308), a liderança é a habilidade para influenciar um grupo e obter a realização das metas. As pessoas buscam seguir quem compreende suas necessidades e objetivos intrínsecos, contemplando um ambiente de trabalho no qual se desenvolvem pessoas, adquirem-se conhecimentos e geram-se talentos. O líder traz benefícios à empresa através do aumento do rendimento de cada colaborador, a partir do momento em que identifica seu papel fundamental neste ciclo. Por conseguinte,

liderança é o processo em que uma pessoa é capaz de pôr suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implantação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização (Oliveira, 2012, p. 143).

Assim, a “liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores” (Bergamini; Coda, 1997, p. 207). É necessário que ambos os lados, líderes e liderados, estejam dispostos a traçarem juntos um caminho que seria muito mais complexo se seguissem separados. Se bem explícitos e

compreendidos os anseios de cada oposito, há de se construir rotas lucrativas e eficientes, pois o trabalho pelo todo traz muito mais resultados do que individualmente.

Portanto, para alcançar objetivos, o líder precisa da sua equipe como um todo, assim como os liderados do seu gestor, influenciando positivamente (Maximiano, 2018). Dessa forma, os líderes devem exercer influência e cultivar a confiança entre seus liderados. Isso garante que as ações direcionadas à consecução dos objetivos ocorram de maneira eficaz, motivadas pelo desejo interno dos indivíduos, sem depender, exclusivamente, da autoridade. Um líder eficaz, nesse contexto, orienta as pessoas a atingirem metas que talvez nunca tivessem imaginado alcançar (Oliveira; Perez, 2015, p.14).

2.2.2 Habilidades desejáveis de um líder

Como evidencia Bergamini (2005 p. 124), “um líder eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem.” Ao se sentirem parte do todo, os seguidores reavaliam seus objetivos intrínsecos, de modo a alinhá-los aos da organização da qual fazem parte. Isso é liderar, fazer com que seus liderados se sintam parte substancial dos degraus a serem subidos rumo ao objetivo final.

Desse modo, percebe-se que a liderança deve ser entendida como um processo de influência e confiança, pois, à medida que os colaboradores sentem o direcionamento pelo líder, de acordo com seus anseios, estes elevam seus esforços em prol do alcance das metas propostas. Portanto, “o papel primordial de um líder é influenciar os outros para que, voluntariamente, persigam os objetivos definidos” (Newstrom, 2011, p. 157).

Por conseguinte, os líderes exercem impacto significativo na vida de seus seguidores e na empresa. É importante ter em mente que ele é responsável por criar vínculos com os colaboradores a fim de que sigam seus passos. O líder precisa, além de conhecer a si mesmo, entender os anseios de sua equipe, afinal não tem como criar objetivos em conjunto sem dividir necessidades de ambos os lados.

Outro ponto crucial é que, para um líder, de fato, influenciar seus seguidores, é preciso demonstrar confiança na definição de metas e de objetivos organizacionais, sendo desenvolvido através do planejamento que, executado de forma eficiente, impulsiona a equipe a concretizar sua visão, corrigir rotas e encontrar novos caminhos. Assim, como destacam Chiavenato e Sapiro (2023, p. 41), “trata-se de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais”.

2.2.3 Desenvolvimento de líderes

Conforme Lapierre (1995), a liderança não pertence apenas ao líder. Não existe liderança se não existir adesão ao líder. Deve existir, portanto, correspondência entre a visão e as ações que ele propõe e os desejos e as necessidades dos liderados.

Dessa forma, entende-se que os líderes não nascem líderes, eles se tornam líderes, não é algo que cada pessoa recebe em seu DNA, assim como direciona Hunter:

a boa notícia é que os seres humanos são coleções de hábitos, e hábitos podem ser mudados e para melhor. Temos total capacidade de sermos diferentes do que somos hoje. Se você acha que é muito velho e preguiçoso para aprender e crescer, também é muito velho e preguiçoso para liderar (Hunter, 2006, p. 92).

Logo, o líder deve ter total e tamanha consciência da responsabilidade inerente a influenciar pessoas, de que suas ações podem tornar-se parte dos seus seguidores, deve ter conhecimento que seu direcionamento pode afetar todo o grupo e como os mesmos seguirão seus caminhos dentro e fora da organização. “O líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoais, e preserva o sentimento de liberdade, bem como preserva a autodeterminação de seus seguidores, e isso representa o principal pilar que sustenta aqueles que espontaneamente o procuram” (Bergamini, 2009, p. 2).

Considera-se necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades para lidar com suas emoções. De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Portanto, conhecer a si mesmo e entender seus anseios é de fundamental importância ao líder, antes de nortear colaboradores, sem mesmo saber seus objetivos.

No entanto, não existe um conjunto definitivo de atributos que possa prever, com precisão, a eficácia da liderança, nem uma fórmula universal para o desenvolvimento ideal como líder. Cada líder, influenciado por diversas variáveis presentes em seu cotidiano, tem a capacidade de criar sua própria abordagem para alcançar o sucesso (Oliveira; Perez, 2015, p.11).

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ATRIBUTO

Foi-se o tempo em que contratações eram feitas com base em qualificações técnicas, com o funcionário sendo visto como uma simples máquina de repetir funções. Atualmente, as contratações são feitas com base em habilidades comportamentais, sendo uma delas a inteligência emocional, característica indispensável tanto para o alcance de resultados pessoais, quanto profissionais, exercendo papel de líder, sendo colaborador.

2.3.1 Conceitos de inteligência emocional

A Inteligência Emocional tornou-se mundialmente conhecida em 1995 pelo psicólogo e PhD Daniel Goleman, que define a inteligência emocional como “a capacidade de reconhecer emoções, tanto nossas quanto de outros indivíduos, e gerenciar as respostas dadas a elas” (Goleman, 2007).

Com isso, surge a importância de conhecer, aceitar e colocar em prática os princípios da inteligência emocional no dia a dia organizacional, seja por líderes, seja por liderados. Desse modo, entende-se que “a inteligência emocional se resume a lidar com pessoas e suas diferenças comportamentais, enfatizando a necessidade de domínio, aplicação e desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal” (Coda, 2016, p. 21).

Nesta era de competitividade, as pessoas necessitam adaptar-se ao uso inteligente das emoções. Não somente o lado pessoal revela a necessidade disso, porém as organizações clamam por colaboradores instruídos não só tecnicamente,

mas emocionalmente. O líder, que almeja exercer influência sobre seus liderados, deve, inicialmente, buscar o autoconhecimento. Essa busca visa manter o equilíbrio em situações do dia a dia, proporcionando o controle sobre sua própria vida. Ao desenvolver essa capacidade, o líder se habilita a liderar e influenciar as pessoas de maneira mais eficaz (Fabossi, 2012, p. 226). A partir do momento que sua influência tem bons resultados, o gestor pode identificar fatores de oportunidades de melhoria na organização, visto que os liderados se sentirão confiantes a explicar seus anseios e opiniões, o que é benéfico para ambos e, principalmente, para a organização.

2.3.2 Ferramentas para a gestão das emoções

Para Cury (2015, p. 29), o conceito de gestão da emoção está ligado, diretamente, ao desenvolvimento do indivíduo, sendo a gestão da emoção a “base de todos os diferentes tipos de processos de desenvolvimento humano, ligados ao desempenho profissional e pessoal, gestão de carreira, gestão de pessoas, inteligência financeira, otimização do tempo, e construção de relacionamentos”.

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional contém cinco competências emocionais e sociais básicas, que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e competências sociais. Ser capaz de identificar estas competências, dentro da organização, apresenta bons resultados e uma consequente maior colaboração.

Apresentar controle das emoções e empatia faz com que as condições de discernir reações e comportamentos adequados de acordo com os diversos desafios e novidades que líderes e liderados enfrentam diariamente seja de maior aproveitamento. Conforme Nelson e Low (2011), “aprender e praticar habilidades emocionais preparam o ser humano para direcionar o comportamento impulsivo, passando esse a ser, progressivamente, direcionado e consciente”.

Por isso, de acordo com Cury (2015, p. 37), torna-se válido realizar, em todas as organizações, um “trabalho de gerenciamento emocional que só é eficiente quando as pessoas aprendem a ser líderes de si mesmo”. Em termos mais simples, a gestão da emoção não é inata, isto é, ela pode ser desenvolvida. Para Weisinger (1997),

a boa notícia é que a inteligência emocional pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada. Não se trata de uma característica impossível de adquirir. A maneira de expandir sua inteligência emocional é aprender a praticar as técnicas e aptidões que a compõem, entre elas, autoconsciência, o controle emocional e a motivação.

Desse modo, entende-se que a gestão das emoções pode ser vista como uma âncora que mantém o bem-estar dos colaboradores e os objetivos propostos pela empresa, visto que, nas oportunidades de fala, sugestões de oportunidade de melhora podem surgir, a partir do discernimento das emoções, direcionando para o alto nível de rendimento da organização.

2.3.3 Impactos da falta de inteligência emocional

Robbins (2005) afirma que as emoções afetam o desempenho no trabalho, em especial, as emoções negativas, que podem prejudicar o desempenho do profissional e respingar nos seus companheiros. No momento atual, no qual a competitividade

está cada vez mais acirrada, as organizações não têm a opção de errar, pois podem ficar à mercê de seus erros e atrás de seus concorrentes. Por isso, a importância de profissionais inteligentes emocionalmente, a partir de quem faz a contratação, de quem gera as atividades e de quem realiza as funções.

Para Barros (2011), as emoções desempenham um papel fundamental ao conduzir, revelar e influenciar o comportamento humano, sendo uma presença constante no ambiente organizacional, onde as pessoas dedicam grande parte de suas vidas. Na ausência de colaboradores que estejam sintonizados emocionalmente e preparados para lidar com situações desafiadoras, a eficácia e a eficiência tendem a diminuir.

Portanto, a inteligência emocional representa uma condição essencial para a liderança e para os liderados, haja vista que “sem ela, a pessoa pode ter treinamento insuperável, mente aguda e perspicaz e uma infinidade de boas ideias, mas jamais se tornará um grande profissional” (Chiavenato, 2023, p.137).

Por fim, o líder deve buscar, antes de desenvolver seus seguidores, conhecer a si próprio, pois o sucesso de suas ações depende, primeiramente, do seu autoconhecimento. Segundo Albuquerque (2010, p. 140), “para a construção de equipes virtuosas, é imprescindível o desenvolvimento pessoal, a construção e o aprimoramento do capital intelectual do líder”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os métodos utilizados para coleta e análise dos dados pertinentes ao estudo, a fim de dar seguimento no entendimento das categorias de análise que norteiam este trabalho. Assim, é importante entender que “a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica (Diehl; Tatim, 2004, p. 47).

A pesquisa foi realizada no escritório de contabilidade X, localizado na cidade de Sarandi/RS, e teve como abordagem principal a qualitativa, a qual descreve a complexidade de determinado problema e a interação de categorias de análise, compreendendo e classificando os processos dinâmicos vividos por determinado grupo, a fim de, em maior profundidade, entender as particularidades do comportamento presente em cada indivíduo (Diehl; Tatim, 2004, p. 52).

O procedimento técnico da pesquisa foi o estudo de caso, que tem como foco identificar e examinar aspectos da organização que contribuam, positivamente ou negativamente, nas categorias de estudo. Dessa forma, o estudo de caso apresenta vantagens que tornam o delineamento mais adequado nas diversas situações, como a simplicidade nos procedimentos e a ênfase nas novas descobertas (Diehl; Tatim, 2004, p. 61).

Para a coleta de dados, foi utilizada, como instrumento de pesquisa, a entrevista em profundidade, definida como um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, a fim de direcionar a pesquisa na averiguação de fatos, sendo eles através de opiniões e vivências do entrevistado (Diehl; Tatim, 2004, p. 66), proporcionando ao pesquisador vantagens de observar como o entrevistado reage a cada questionamento, com expressões e tom de voz, e maior flexibilidade, podendo repetir ou esclarecer perguntas.

Os resultados obtidos foram abordados através da análise de conteúdo, que conforme Bardin (2002, p. 34), pode ser definido

como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção.

Os dados da pesquisa foram obtidos através de fontes primárias, ou seja, pelos líderes e liderados da organização, utilizando-se como sujeitos da pesquisa, a totalidade dos colaboradores, composta por 5 funcionários e 2 gestores, divididos nos setores fiscal, contábil e departamento pessoal. Os dados foram coletados a partir de entrevistas realizadas de modo presencial, com 10 perguntas direcionadas de forma semiestruturada, com um roteiro previamente estabelecido, mas que foi adaptado conforme cada entrevistado demandou.

As entrevistas foram coletadas pela Analista de Departamento Pessoal do escritório, em setembro de 2023, em dias preestabelecidos com a equipe, sem ordem de participação. Foram coletadas em uma sala de reuniões disponibilizada pelo gestor, sem interferência de pessoal, estando presentes apenas a entrevistadora e o entrevistado. As entrevistas foram gravadas com a autorização de cada participante, utilizando-se de um aplicativo com efeitos de distorção de voz, a fim de preservar a anonimidade de cada um, de modo que se sentissem mais confortáveis a formular suas respostas e também para facilitar a transcrição fiel pela pesquisadora, impedindo que achismos e percepções fossem acrescentados.

Findada a etapa de coleta de dados, os mesmos foram transcritos, manualmente, pela pesquisadora, totalizando os 7 participantes. Os resultados obtidos foram abordados pela análise de conteúdo, através da criação de categorias tópicas, a partir da verificação de frequência de respostas e termos apresentados pelos entrevistados (Bardin, 1977).

As categorias de análise presentes neste estudo são, respectivamente:

Líder no planejamento e comprometimento de metas: “processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando à realização de determinados objetivos” (Sobral; Peci, 2012, p. 115).

Diálogo no clima organizacional: visto por Coda (2016, p. 269) como a “tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, e a discussão dos problemas com os superiores”.

Apoio na tomada de decisão: “da liderança, os liderados esperam orientação, esclarecimento, firmeza de propósitos e de princípios” (Dias, 2013, p. 308).

Relações Interpessoais como força: “o convívio social e as experiências compartilhadas com outros membros do grupo constituem fontes de satisfação no trabalho” (Chiavenato, 2023, p.18).

Portanto, o clima organizacional de uma empresa pode ser afetado por diversas situações cotidianas no ambiente de trabalho, sendo elas a falta de planejamento, a escassez de diálogo e o apoio na tomada de decisão. Em posse dessas categorias de análise, surge a importância de avaliá-las e implementá-las no esquema organizacional corporativo, a fim de obter melhores resultados organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade, a fim de relacionar a prática à teoria, para que, finalmente, conclusões sejam feitas e melhorias possam ser sugeridas.

4.1 O PAPEL DO LÍDER NO PLANEJAMENTO E COMPROMETIMENTO DE METAS

Os entrevistados entendem que o líder tem papel fundamental no que tange ao planejamento e ao comprometimento com o alcance de metas, visto que 4/5, quando questionados sobre o equilíbrio que percebem dos líderes em relação a auxiliá-los a atingir metas e resultados, evidenciaram a necessidade de um norte para seguirem, um cronograma interno para maior segurança no dia a dia, ações mais assertivas para o alcance de resultados e *feedbacks* dos líderes.

Entende-se que os liderados sentem falta de diálogos mais frequentes e da presença dos gestores quanto ao planejamento e até mesmo de ferramentas para melhor desempenho. Assim, afirma o entrevistado 1: “*nós liderados precisamos de motivação, planejamento e diálogo para podermos atingir as metas e objetivos e esperamos que os líderes nos orientem.*” Já, o entrevistado 2 diz “*sinto falta de ferramentas e métodos que nos auxiliem no dia a dia para planejamento e organização*”.

Em contrapartida, o líder 1, em sua entrevista, elencou em relação ao que os liderados evidenciaram, pois o mesmo disse:

se eu pudesse enumerar desafios particulares como empregador, como administrador, como líder, o número um seria atingir melhor esse equilíbrio essa presença quando surge os desafios para equipe, (...) em resumo não é satisfatório, e pra mim no momento é meu maior desafio, a minha maior meta pessoal como gestor seria justamente isso, participar diretamente com a equipe para poder auxiliar, não só para atingir metas e objetivos, mas também quando acontecem os problemas do dia a dia.

Os acontecimentos em um escritório de contabilidade podem ser vistos como rotineiros, com datas específicas de vencimentos de impostos, porém outras atividades podem vir a ser instáveis e inesperadas, deixando os colaboradores à espera de alguém que os oriente e os encoraje a assumir maiores desafios com confiança. Este é o papel da liderança, que vem a ser de alguém que guia e influencia um grupo, com a habilidade de direcioná-lo na busca de objetivos específicos (Robbins, 2005).

Ou seja, os membros do escritório devem se sentir motivados e pertencentes à incessante busca pelo resultado positivo final. Deve-se estabelecer metas em comum, pois anseios diferentes geram caminhos diferentes. Cabe ao líder instigar sua equipe em busca do objetivo central da organização, pois não depende só dele, mas de todos. Assim, os mesmos se sentirão pertencentes a algo maior, como enfatiza Dias (2013, p. 442): “uma liderança constitui uma capacidade humana que permite influenciar os outros, em suas motivações e competências”.

4.2 O PAPEL FUNDAMENTAL DO DIÁLOGO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando questionados a respeito de conflitos já vivenciados na relação líder/liderado e quanto a desafios de convivência, ambos os lados apontaram a falta de diálogo. Assim, como evidencia o líder 1, diante dos questionamentos, que afirma, no momento 1, “(...) nesse sentido os conflitos maiores são esses, a pessoa que não expõe, principalmente pela falta de diálogo” e, no momento 2, “essa relação não fica da forma que eu acredito que deveria ser por causa das muitas vezes a falta de diálogo.”

Essa fala vem ao encontro da fala do liderado 4, “o principal que eu vejo é a falta de diálogo, eu acho que quando tem alguma coisa pra falar, eles deveriam nos chamar individualmente e falar o que deveria ser mudado.” O que, coincidentemente, o líder 2, que entrou para a equipe há cerca de 4 meses, comentou da seguinte forma: “acredito que poderia ser melhorada a comunicação dos líderes com seus liderados”.

Para um líder influenciar seus seguidores para o bem, deve existir comunicação clara e objetiva com sua equipe, que “resume-se a lidar com pessoas e suas diferenças comportamentais, enfatizando a necessidade de domínio, aplicação e de desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal” (CODA, 2016, p. 21). Para os objetivos estarem alinhados, o diálogo deve estar alinhado. Neste caso, entende-se que os liderados sentem falta de diálogos mais frequentes, especificamente *feedbacks* individuais, bem como sobre o desenvolvimento da equipe.

“A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo” (Robbins, 2005, p. 233). A equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente e ouvir ativamente a fim de obter sinergia, por isso a importância de o líder “estar apoiado em um plano de comunicação estruturado que forneça transparência sobre os critérios adotados e identificação das etapas a serem cumpridas de forma clara e objetiva” (Coda, 2016, p. 42). Portanto, o diálogo é uma via de mão dupla, ambos os lados devem estar dispostos a percorrer esta caminhada, que trará benefícios tanto individual, quanto coletivamente.

4.3 APOIO NA TOMADA DE DECISÃO

Diante do questionamento envolvendo o gerenciamento adequado nas pressões do dia a dia com a equipe, os entrevistados demonstraram sentir-se desamparados em situações que envolvem decisões mais assertivas e com certo nível de experiência. Acerca disso, o entrevistado 1 afirmou “(...) muitas vezes temos assuntos e dúvidas e precisamos de uma direção, mas não recebemos pela falta de tempo”. Essa colocação vem ao encontro da resposta do líder 2:

Os funcionários apenas necessitam de uma boa conversa e atenção para expressar as suas dificuldades para desenvolver certos trabalhos ou até mesmo algum conflito entre colegas ou clientes. E com isso o empregador será suporte nos gerenciamentos destes conflitos, deixando o colaborador mais tranquilo emocionalmente.

Nesse caso, pode-se fazer uma ligação de oportunidade de melhoria, quanto ao planejamento e isso inclui separar algumas horas do dia para dar apoio à equipe

de forma eficiente. Assim, os líderes podem dar total suporte aos colaboradores, já que, uma vez solucionado o assunto, os mesmos irão sentir mais confiança nos próximos desafios que podem vir a serem vivenciados. Assim, a eficácia de um líder “não está associada apenas ao seu comportamento, mas também ao seu nível de envolvimento e participação nas consecuições das atividades da organização” (Fabossi, 2012, p. 228).

Neste meio tempo, julga-se interessante que os líderes sejam capazes de transmitir seus conhecimentos e vivências aos liderados, servindo de exemplo.

Para enfrentar as situações e os problemas, o líder deve aproveitar tudo o que aprendeu em sua vida, todas as suas capacidades, interesses, experiências, criar soluções inovadoras. Precisam, também, encorajar os liderados a fazer o mesmo. Assim, criam um ambiente honesto e de menor estresse em que possam compartilhar suas motivações e capacidades, como verdadeiros facilitadores (Chiavenato, 2023, p. 136).

Esse seria o ponto chave da seção, os líderes desempenhando papel de facilitadores. É notório que “o líder bem preparado é capaz de conduzir seus liderados ao êxito de suas funções, através de seu poder motivacional e de sua confiabilidade. Dessa forma, consegue-se criar um ambiente de trabalho agradável” (Oliveira: Perez, 2015, p. 9). Portanto, a partir do momento em que os colaboradores se sentem ouvidos, a confiança vira parte da rotina e a demanda pela presença do líder nas adversidades pode ser reduzida.

4.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO FORÇA

Quando questionados sobre como percebem a relação de clima organizacional da equipe, 5/5 admitem que a equipe busca ajudar um ao outro a resolver as demandas do dia a dia, demonstram entender que unidos os objetivos podem ser alcançados rapidamente e acabam em vantagem. O entrevistado 2 afirmou: *“juntos procuramos resolver as demandas e ver qual a melhor alternativa”*.

O entrevistado 3 salienta: *“somos uma equipe organizada e unida”* e complementa o líder 2 *“acredito que a equipe está bem estruturada, não vejo problemas para serem melhorados em relação ao clima de trabalho”*. Conforme Dias (2013, p. 309),

as relações interpessoais num ambiente de trabalho constituem um elemento-chave para que exista um bom clima organizacional, permitindo assim que os empregados possam trocar ideias e opiniões, tornando as relações de trabalho amigáveis, agradáveis, que os tornarão capazes de alcançar soluções conjuntas para os eventuais problemas que surjam.

Coda (2016, p. 268), argumenta que, para uma equipe ser competitiva, ela deve apresentar alguns fatores sendo um deles a *“capacidade de interagir com o próximo para resolver situações, atingir e superar metas, vencendo desafios”*. O que diante das entrevistas coletadas, pode-se notar estar presente na equipe, visto que os mesmos demonstram compreender que, trabalhando coletivamente, os resultados poderão ser alcançados com maior facilidade e agilidade, pois várias mentes pensam melhor que apenas uma.

4.5 SUGESTÕES

Diante do objetivo do presente estudo em detectar fatores de oportunidade de melhoria que possam colaborar para a melhora no desempenho da organização e, conseqüentemente, dos resultados, sugerem-se alguns pontos.

Para melhor desempenho da organização em relação ao comprometimento do líder no alcance de metas, sugere-se a elaboração de um planejamento estratégico, de modo flexível o bastante para que possa ser ajustado diante das modificações da organização e do meio ao qual faz parte, onde os gestores tornar-se-iam responsáveis pela implementação e pelo controle das etapas, o que vem ao encontro da fala dos liderados. O planejamento estratégico, para Chiavenato; Sapiro (2023, p. 41) “é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida e sustentável da organização, de sua missão e visão no ambiente em que ela atua”.

Diante disso, os colaboradores seriam munidos de maior confiança quanto às metas que lhe serão propostas, tornando-se motivados a contribuir para o alcance das mesmas. O planejamento estratégico é um processo com vistas a longo prazo. Diante disso, sugerem-se também métodos que possam ser implementados de maneira mais breve, como os descritos a seguir.

Quadro 1 – Plano de ação – Missão, Visão e Valores

O que fazer?	Definir missão, visão e valores da organização.
Por que fazer?	Para definir a identidade e o propósito da empresa, a fim de melhor direcionar ações no alcance de metas e objetivos, se relacionando pela necessidade que os colaboradores têm de ferramentas de melhor comprometimento com metas.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores e colaboradores.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	A empresa deve partir de três perguntas iniciais: Missão organizacional: qual é o negócio da organização? Por que nós existimos. Visão organizacional: como o negócio da organização será no futuro? O que desejamos ser. Valores organizacionais: o que é importante para a organização? Em que acreditamos e como nos comportamos. (Chiavenato; Sapiro, 2023, p. 69) Com isso, fazer uso de termos simples e objetivos que transparecem a essência da empresa, a fim de servir como norte e inspirar a equipe.
Quanto custa?	Tempo variável.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 2 – Plano de ação – Método SMART

O que fazer?	Planejamento de metas através do método SMART (sigla em inglês de “Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal”).
Por que fazer?	Para ajudar gestores e colaboradores a planejar e atingir as metas de forma clara e objetiva.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores e colaboradores.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	Definir metas específicas a serem atingidas, definir como serão mensuradas, podendo ser definido um indicador interno, refletir se as metas estão dentro de uma realidade alcançável, analisar se elas fazem sentido para a organização e definir um prazo para serem atingidas.
Quanto custa?	Tempo, em média 2 horas a cada encontro.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 3 – Plano de ação - Brainstorming

O que fazer?	<i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias).
Por que fazer?	Para os colaboradores contribuírem com ideias de planejamento, objetivos e melhorias para que os mesmos possam sentir-se pertencentes à empresa.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores e colaboradores.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	Através do incentivo dos gestores que seus colaboradores façam parte de ideias de melhorias na organização, podendo ser feito individual quanto coletivo com papel e caneta ou quadro branco.
Quanto custa?	Tempo, em média 1 hora cada encontro com o uso de materiais de escritório.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 4 – Plano de ação - Metas por setor

O que fazer?	Metas por setor.
Por que fazer?	Para tornar a visibilidade dos resultados mais clara, possibilitando alteração de ações e trajetórias com falhas.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores e colaboradores.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	Através dos incentivos por setor, a fim de todos da equipe se empenharem no alcance das metas, com acompanhamento frequente de resultados mensal.
Quanto custa?	Tempo, em média 1 hora cada encontro com cada setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Diante do tópico analisado, entende-se que existe a carência de planejamento de metas e objetivos claros pelos colaboradores e gestores. A implementação do mesmo só tende a trazer benefícios para a equipe e para a organização. Chiavenato (2022, p. 78) destaca que

o objetivo da equipe é um objetivo de todos e deve ser claro para que todos saibam aonde chegar, e as expectativas a respeito do trabalho da equipe também devem ser claras para que se produza identidade, isto é, a capacidade de cada um comportar-se como membro da equipe.

Compreende-se que processos de implementação de novas diretrizes organizacionais para melhor planejamento e evidenciação de metas podem fomentar o entusiasmo dos colaboradores, bem como desencadear a melhora do desempenho dos mesmos, haja vista que irão sentir-se parte de um todo maior.

Para melhorias quanto ao diálogo entre líder/liderado, sugere-se a implementação da comunicação clara e assertiva, de modo a priorizar que a mesma ocorra face a face, demonstrando total concentração no acontecimento. Para que flua de maneira efetiva, ambos os lados devem tomar ciência da importância da comunicação, para melhor desempenho de todos. Sugerem-se, a seguir, algumas alternativas que a empresa pode adotar para melhora na comunicação interna.

Quadro 5 – Plano de ação - Hábito do feedback

O que fazer?	Hábito do <i>feedback</i> .
Por que fazer?	Para plantar a semente de empoderamento dos colaboradores, promover a mentalidade de crescimento, reunir dados coletados durante o processo e criar uma rotina de maior comunicação entre líder e liderado.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	Primeiramente, explicar o motivo da implementação e do que se trata, evidenciar os benefícios da cooperação de todos, estabelecer uma rotina. Incluir <i>feedback</i> 90° e 180°.
Quanto custa?	Tempo, em média, 1 hora cada encontro coletivo e 30 minutos individual.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 6 – Plano de ação – Análise de perfil comportamental

O que fazer?	Analisar o perfil comportamental dos colaboradores.
Por que fazer?	Para identificar o perfil individual de cada colaborador e com isso propor métodos mais eficazes de diálogo tanto individual quanto coletivamente.
Onde fazer?	Nas dependências da empresa.
Quem irá fazer?	Gestores e recursos humanos.
Quando fazer?	Janeiro de 2024.
Como fazer?	Pode ser feito através do método DISC, teste de perfil STAR, análise do comportamento do indivíduo no cotidiano, questionários de perguntas e entrevistas, para melhor diagnóstico do perfil dos colaboradores.
Quanto custa?	Tempo, em média, 1 hora cada encontro coletivo e 30 minutos individual.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conclui-se que o tema abordado é de extrema importância para o desenvolvimento da equipe, visto que, sem comunicação, as metas e os objetivos da organização acabam por parecer distantes, principalmente, devido à escassez de sintonia. De acordo com Robbins (2005, p. 70), “uma das características de equipes de elevado desempenho é o foco na tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, e a discussão dos problemas com os superiores”.

O nível de diálogo em uma organização determina a direção que a equipe se movimentará, ou se permanecerá ancorada aos mesmos desafios e em direção às mesmas falhas. Portanto, o ponto mais relevante que se pode detectar, o próximo passo é enfatizar a comunicação interna, livre de amarras e pautada pela confiança, a fim de fidelizar cada colaborador e alinhar anseios e demandas, visto que a “comunicação é o meio pelo qual os indivíduos transmitem informações, ou seja, é a ligação entre o comportamento individual e o do grupo” (Robbins, 2005, p. 25).

Diante do tópico apoio na tomada de decisão, sugere-se que, ao menos uma vez no dia ou semana, dependendo da demanda, os líderes separem um determinado tempo para pôr em prática a escuta ativa, a fim de apoiar os liderados nas adversidades diárias, pois os mesmos sentem a necessidade de direcionamento.

Quadro 7 – Plano de ação – Escuta ativa

O que fazer?	Escuta ativa com os colaboradores frequentemente e eficiente.
Por que fazer?	Para identificar dificuldades e demandas em que o líder com sua experiência possa auxiliar na tomada de decisão.
Onde fazer?	Na organização em si com todos os colaboradores.
Quem irá fazer?	Gestores.
Quando fazer?	Dias específicos da semana (segunda-feira) e quando houver demanda.
Como fazer?	Pode-se criar, na agenda, o momento escuta ativa, onde a atenção de todos deve estar em solucionar o problema, onde os colaboradores explicam a situação, sugerem soluções e os líderes avaliam juntamente à tomada de decisão.
Quanto custa?	Tempo, variável conforme demanda e nível de dificuldade quanto a situação.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Portanto, a partir do momento em que o líder assume o papel de maestro, seja em treinar, desenvolver, orientar e proporcionar aprendizado acaba por instigar seus liderados aflorando suas competências e os direcionando a assumirem o papel de instrumentistas neste concerto sinfônico que é a ação organizacional (Chiavenato, 2023, p. 222) e, como consequência, as demandas, as dificuldades e as inseguranças tendem a diminuir e a desenvolver papel de passagem, ao invés de frear os resultados da equipe.

No que tange à relação interpessoal da equipe, sugere-se que a empresa implemente ações de manutenção, bem como realize uma pesquisa de clima para melhor detectar e compreender os aspectos que norteiam este bem ativo que a empresa possui.

Quadro 8 – Plano de ação

O que fazer?	Pesquisa de clima organizacional.
Por que fazer?	Para identificar a satisfação da equipe e mapear novas estratégias
Onde fazer?	Na organização em si com todos os colaboradores.
Quem irá fazer?	Recursos Humanos junto dos gestores.
Quando fazer?	Uma vez no ano, e sempre que a empresa sentir a necessidade.
Como fazer?	Definir modelo de pesquisa a ser utilizado, sugestões; Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983). Promover entre a equipe a importância da realização, analisar resultados e elaborar estratégias de melhoria ou manutenção.
Quanto custa?	Tempo em média 2 horas por aplicação.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 9 – Plano de ação - Endomarketing

O que fazer?	<i>Endomarketing</i> ações de marketing com o cliente interno.
Por que fazer?	Promover ações para desenvolver um bom ambiente de trabalho e reter colaboradores.
Onde fazer?	Na organização em si com todos os colaboradores.
Quem irá fazer?	Recursos Humanos junto dos gestores.
Quando fazer?	Sempre que possível, podendo abordar datas comemorativas.
Como fazer?	Através de treinamentos, planos de carreira, eventos de integração, ou seja, ações estratégicas, motivacionais e de gestão.
Quanto custa?	Irá depender da abordagem escolhida, geralmente tempo e valor financeiro caso optem por treinamentos, benefícios.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal evidenciar temas de relevância organizacional, tanto para o escritório de contabilidade X, quanto para demais empresas, bem como a possibilidade de identificar oportunidades de melhoria em um escritório de contabilidade, através de entrevistas em profundidade, levando em consideração a percepção de líderes e liderados.

Manter um bom clima organizacional entre os colaboradores pode elevar a empresa para outro patamar, porém, antes disso, torna-se necessário que as organizações sejam capazes de ouvi-los, de modo que ambos os níveis, munidos de diferentes visões da empresa, possam detectar fatores de oportunidade de melhoria no dia a dia.

Em relação ao estudo desenvolvido, constatou-se que foi possível identificar a importância de procurar maneiras de ouvir ambos os lados da organização, ou seja, os pontos de vista do capital humano que dela fazem parte, visto que fatores de melhoria foram identificados e poderão ser melhorados. As organizações são compostas por pessoas com diferentes anseios e objetivos, mas, quando presentes em um mesmo grupo, devem se conectar, ouvir-se e se ater ao bom convívio, sendo, primeiramente, estimuladas a falar e a ouvir.

Diante das discussões apresentadas, os líderes e os liderados apresentam estar atentos aos fatores que podem ser melhorados e aperfeiçoados, visto que ambos apresentam sintonia nas entrevistas, bem como anseiam pelo diálogo mais frequente, sem amarras e medos. Os colaboradores desejam maior frequência e presença dos líderes nas dificuldades do dia a dia e, como apontado por 4/5 dos entrevistados, objetivos e metas mais claras, bem como uma maior frequência nos *feedbacks* tanto como equipe, quanto individualmente.

Com base nos resultados obtidos, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado, visto que se pôde identificar que os colaboradores estavam à espera de uma oportunidade de serem ouvidos e mostraram oportunidades de melhoria para a organização, sendo fatores que podem ajudar a equipe a alcançar maiores resultados, como planejamento de metas, comunicação e apoio na tomada de decisão, que impactam, de modo geral, no desempenho da organização.

Por fim, entende-se que, a partir do momento em que empresas e seus líderes optam por estratégias de melhora no clima organizacional, a qualidade do ambiente se eleva e conseqüentemente reflete no desempenho da equipe e da organização.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **Líder com mente de mestre: a liderança gerencial aplicada**. São Paulo: Napoleão, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, M. C. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos**. São Bernardo dos Campos, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Carlos. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2011. Disponível em: [https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf). Acesso em: 15 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar o trabalho e conduzir o desempenho**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

_____; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo: FEA/USP, 2013.

CURY, Augusto. **Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

FABOSSI, Marco. **Coração do líder: a essência do líder**. Viçosa, MG: Aprenda fácil, 2012.

FERREIRA, Patricia I. **Gestão de pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Grupo GEN, 2013.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 22 out. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAG, Larissa Fath. **Relação entre o clima organizacional e a motivação**. 2017. 71f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) - Universidade de Passo Fundo, Carazinho, 2017. Disponível em:

[http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1332/1/CAR2017Larissa%20Fath%20Freitag.p
df](http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1332/1/CAR2017Larissa%20Fath%20Freitag.pdf). Acesso em: 18 maio 2023.

GOLEMAN. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**: Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de monge e o executivo. Rio de Janeiro: GMT Editores LTDA, 2006.

_____. **De volta ao mosteiro**: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: GMT Editores LTDA, 2014.

LAPIERRI, Laurent. **Imaginário e liderança**: no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo. Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MACHADO, Agostinho de Castro. **Inteligência Emocional na gestão de conflitos**. 2011. 42f. Monografia (Curso de Gestão Empresarial) - Universidade Candido Mendes, Pós Graduação Lato Sensu, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205954.pdf. Acesso em: 21 mai. 2023.

MARCON, Milena. **Indicadores de clima organizacional**. 2017. 107f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) - Universidade de Passo Fundo, Estágio Supervisionado, Casca, 2017. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1345/1/CAS2017Milena%20Marcon.pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2018.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

NELSON, D.; Low, G. **Emotional Intelligence**. 2. ed. Achieving Academic and Career Excellence. Boston: Pearson Education, 2011.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, DJalma de P. R de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, A. P. M. de; PEREZ, O. C. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de empresas em Revista**, Curitiba, v. 14, n. 15, p. 1-15, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. Prentice Hall, Brasil, 2013.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WENDLING, Merlyn. **Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 maio 2023.

WOLOWSKI, Marina Ferrari. **O clima organizacional dos colaboradores e dirigentes em situação de mudança: um estudo de caso na Tec-Cer revestimentos cerâmicos**. 2002. 66f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração) - Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_3/Seminario_III/material_didatico/tce_TEC-CER.pdf. Acesso em: 17 maio 2023.

ANEXO A - Questões líderes

- 1) Como você percebe a relação com os liderados?
- 2) Quais são os principais desafios que você encontra na relação com os subordinados?
- 3) Quais são os principais conflitos que você já presenciou na relação líder/liderado?
- 4) De que forma você percebe que eventuais conflitos na relação líder/liderado interferem ou influenciam no clima organizacional?
- 5) Você acredita que transmite equilíbrio na presença de desafios/conflitos no processo de auxiliar a equipe a atingir metas e objetivos?
- 6) A comunicação quanto a metas e objetivos é de forma clara e frequente entre líder e liderados?
- 7) Acredita que diante de pontos positivos e negativos, a equipe demonstra possuir um bom clima de trabalho?
- 8) Acha que isso pode ser melhorado? De que forma?

- 9) Você acredita que diante de um conflito/insatisfação os liderados demonstram confiar em você para solucioná-los?
- 10) Você acredita existir ferramentas de gestão das emoções? Quais?

ANEXO B – Questões liderados

- 1) Como você percebe a relação com o seu líder?
- 2) Quais são os principais desafios que você encontra na relação com os líderes?
- 3) Quais são os principais conflitos que você já presenciou na relação líder/liderado?
- 4) De que forma você percebe que eventuais conflitos na relação líder/liderado influenciam no clima organizacional?
- 5) Você acredita que os líderes transmitem equilíbrio na presença de desafios/conflitos no processo de auxiliar a equipe a atingir metas e objetivos?
- 6) Você acha que a comunicação quanto a metas e objetivos é de forma clara e frequente entre líderes e liderados?
- 7) Acredita que diante de pontos positivos e negativos, a equipe demonstra possuir um bom clima de trabalho?
- 8) Acha que isso pode ser melhorado? De que forma?
- 9) Você acredita que diante de um conflito/insatisfação os liderados demonstram confiar em você para solucioná-los?
- 10) Você acredita existir ferramentas de gestão das emoções? Quais?