



BRUNA BAZZO

**FERRAMENTAS DE GESTÃO COM FOCO NO INCENTIVO DE
EMPREGADOS DE CARREIRA DA EMPRESA X**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Ferramentas de gestão com foco no incentivo de empregados de carreira da Empresa X.

Elaborado por Bruna Bazzo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Bruna Bazzo, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestor, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016 declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Ferramentas de gestão com foco no incentivo de empregados de carreira da Empresa X é autêntico e original.

Curitiba, 28 de dezembro de 2016

Bruna Bazzo

Dedico esse trabalho aos meus pais que
estão presente em todas as minhas
conquistas, mesmo que distantes.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo central analisar a concordância de valores entre líderes e liderados, de maneira que possa identificar os fatores motivacionais dos empregados na Agência Guarapuava da Empresa X. Foram abordados conceitos importantes do ser humano e teorias motivacionais. Em relação aos gestores apresenta-se algumas teorias da administração e os três estilos de gestão: Autocrática, democrática e liberal. A metodologia da pesquisa tem caráter quantitativo e exploratório. Os resultados obtidos foram analisados em duas etapas, na primeira foi feito comparativo da visão de gestores e empregados com finalidade de identificar as falhas da gestão. Por segundo apresentam-se os resultados de questões relacionadas satisfação do empregado, com objetivo de identificar seus valores. Nos resultados obteve-se auto realização, remuneração e estabilidade como os fatores mais importante para empregado. Foi possível identificar uma necessidade de aperfeiçoamento por parte dos gestores na gestão de carreiras e incentivo profissional aos seus colaboradores. Desta forma sugeriram-se ferramentas para auxílio no atendimento a necessidade dos empregados.

Palavras Chave: Gestão. Incentivo. Satisfação. Resultado.

Abstract

The main objective of this work is to analyze the agreement of values between leaders and commanded, where it may be possible to identify the motivational factors of employees at the Company X - Guarapuava Agency. Important human concepts and motivational theories were discussed. In relation to the managers we present some theories of the administration and the three management styles: Autocratic, democratic and liberal. The research methodology is quantitative and exploratory. The results were analyzed in two stages, in the first one was made comparative of the vision of managers and employees with the purpose of identifying management failures. By second, we present the results of issues related to employee satisfaction, aiming to identify their values. In the results we obtained self-realization, remuneration and stability as the most important factors for employee. It was possible to identify a need for improvement of the managers in the administration of careers and professional incentive to its employees. In this way, tools were suggested for assistance in meeting the need of employees.

Key words: Management. Incentive. Satisfaction. Result.

AGRADECIMENTOS

A Empresa em que eu trabalho pela oportunidade e incentivo em realizar essa especialização.

Ao meu Gestor e colegas de trabalho pela compreensão das minhas ausências nos dias de aula. Agradeço ainda pelos colegas que colaboram respondendo a pesquisa de campo.

A todos os professores da FGV – Fundação Getúlio Vargas – que contribuíram para meu aprendizado e desenvolvimento no decorrer do curso.

Ao meu orientador Gianfranco Muncinelli, por toda paciência e incentivo durante o trabalho, com retorno imediato nos questionamentos, um exemplo a ser seguido de disposição e prontidão.

Aos meus pais que acompanharam todo meu empenho e compreenderam minhas ausências nos finais de semana. Além de compreender, ambos ajudaram na correção do trabalho.

Aos meus irmãos e amigos que sempre me incentivaram nos estudos reconhecendo a importância do curso na minha vida.

Aos meus colegas de turma que colaboram muito com as trocas de experiências durante as aulas, conhecimentos que nenhum livro nos ensinaria. Pela amizade e parceria que a turma se criou, juntos realizou-se um excelente trabalho.

Muito Obrigada!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. VALORES PARA EMPREGADO	12
3. VALORES PARA GESTOR	17
4. MÉTODO DE PESQUISA	20
5. RESULTADOS	22
6. FERRAMENTAS SUGERIDAS	35
7. CONCLUSÃO	40
8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	41
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
10. APÊNDICE	43

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a qualidade de vida no Brasil vem crescendo. Tal fator exige um gasto maior para o sustento dos brasileiros, surgindo necessidade de rendas complementares. Uma das alternativas utilizadas é a aposentadoria sem o desligamento, continuando a trabalhar adquirindo dois proventos. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o nível de ocupação de pessoas de 60 anos ou mais de idade foi de 29,1% em 2014, visto que o Estatuto do Idoso garante o direito ao exercício da atividade profissional aos idosos, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas (BRASIL, 2003).

Estudos apontam que pouco se planeja para aposentadoria. Assim, quando se chega nos 60 anos de idade o benefício recebido não é suficiente para os gastos mensais. Nestas circunstâncias muitas vezes necessita-se de uma renda complementar tendo que manter o emprego atual como solução financeira.

Auxiliar o empregado no planejamento de seu desligamento vem sendo preocupante para algumas empresas, principalmente no setor público onde o regime de trabalho inibe a demissão sem justa causa. O funcionário de carreira possui enorme bagagem de conhecimento e prática no setor em que atua, porém é preciso preparar tanto a empresa como o indivíduo para o momento de seu desligamento evitando perdas para ambos. O crescimento de empregados aposentados ativos, pode encarecer a folha de pagamento e geralmente o custo é irrelevante em relação aos resultados apresentados.

Aparentemente para a instituição o ideal seria que todos os empregados aderissem ao desligamento no momento de sua aposentadoria, gerando menor custo e assim poderiam contratar empregados novos. Por outro lado o incentivo proposto em muitos casos não é aderido por consequência da necessidade de cada um. Seria fundamental que estivessem motivados a atender os objetivos da empresa.

BERGAMINI pressupõe que o líder mais eficaz seja aquele que consiga melhor dirigir o comportamento dos seus subordinados na direção de objetivos fixados com antecedência pela empresa, independentemente da vontade desses mesmos indivíduos.

Na Empresa X verificam-se funcionários aposentados pela previdência pública sem desligamento. Embora existam planos de incentivo à aposentadoria, visando à contratação de novos, muitos não aderem ao incentivo permanecendo em seu posto de trabalho. A empresa descrita é fictícia.

O cenário que apresentado, preocupa alguns gestores, pois os mesmos apontam que alguns empregados “antigos” são improdutivos perante aos empregados “novos”. Uma das dificuldades na gestão da empresa é a estabilidade por ser ela uma empresa pública, onde os colaboradores não se deparam com o “risco” de serem demitidos sem justa causa. Supondo que os gestores podem desconhecer os valores de seus liderados o que resultaria em falta de práticas de gestão alinhadas a necessidade pessoal do empregado. Desta forma, surge então, uma necessidade de melhoria na capacitação de gestores que apresentem ferramentas motivacionais aos empregados.

Esse trabalho tem por objetivo geral propor o uso de ferramentas de gestão de incentivo ao empregado da Empresa X e tem por objetivos específicos identificar

quais são valores para o empregado, investigar a visão dos gestores perante empregados de carreira, avaliar se os valores do empregado estão alinhados as expectativas de seus gestores e por fim propor ferramentas de gestão que podem ser utilizada para incentivar o empregado atender as expectativas de seu gestor.

Primeiramente apresenta-se um breve conceito do ser humano e seus valores baseando-se nas teorias *Maslow* e *Dos Dois Fatores* (higiênicos e motivacionais). No terceiro capítulo do trabalho comentam-se algumas teorias da administração as quais nos mostram a origem de alguns “mitos” e “crenças” dos gestores. Para complementar essas teorias foram definidos os três tipos de gestão: autocrático, democrático e liberal. Assim sendo, relata-se que, o conhecimento em filosofia e sociologia é fundamental para tomada de decisões na gestão, concluindo que o conhecimento técnico ou administrativo não garante a melhor decisão estratégica da empresa.

Para a análise dos valores utiliza-se a metodologia de pesquisa de campo. No quarto capítulo serão detalhadas as etapas da pesquisa de campo realizada na Empresa X. Para isso será aplicado um questionário aos empregados objetivando identificar quais são seus valores. Embora nem todos se enquadrem na situação apresentada, é fundamental analisar toda a equipe, promovendo um planejamento desde o início da carreira de cada um. Na mesma pesquisa contém um questionário para os gestores da agência com a finalidade de identificar os valores desses líderes.

O quinto capítulo aponta o resultado da pesquisa em duas etapas. Primeiro serão analisadas as questões concomitantes entres gestores e empregados. Na segunda parte serão analisadas apenas questões referentes à satisfação do empregado.

Com as informações adquiridas até aqui serão propostas no sexto capítulo algumas ferramentas de gestão que possibilitem incentivos ao empregado para atender as expectativas do gestor. O trabalho conclui-se apresentando com um possível desdobramento de um plano de ação utilizando-se das ferramentas apresentadas no oitavo capítulo como sugestão para corpo gerencial da unidade avaliada.

2 VALORES PARA EMPREGADO

O seguinte capítulo tem como finalidade descrever o ser humano, para fins de identificação dos valores e dos fatores que incentivam o indivíduo a produzir de maneira satisfatória, desta forma utiliza-se de duas teorias da motivação: MASLOW e DOIS FATORES.

2.1 O SER HUMANO E SEUS VALORES

Para descrever o ser humano PASSOS (2004) afirma como um ser de consciência e ação, sendo capaz de refletir, criar e recriar. Além de garantir suas necessidades físicas, de alimentação e segurança ele é criador de cultura e valores para sua vida. “Ele não só quer saber o que é necessário para sobreviver como também quer compreender de que se trata a vida humana” (FROMM, 1977, P.83).

Estudos apontam que as instituições têm poderes sobre os indivíduos, pois exercem influências em suas rotinas diárias fazendo com que os seus valores sejam absorvidos e vivenciados em conformidade com sua cultura organizacional. Por outro lado a autora Elizabete Passos defende que a cultura é definida pelo ser humano em suas palavras “São eles que configuram o “clima” organizacional e criam teorias que visam explicar e estabelecer as relações e a rotina dentro de uma organização incluindo aí a forma de tratar o indivíduo”. (PASSOS, 2004, P.119).

Quanto à Teoria da Administração no que se refere aos valores dos empregados é importante destacar a *Teoria das Relações Humanas*. Nela percebe-se a influência que a natureza humana tem sobre o trabalho. Considera-se que a atuação dos indivíduos em suas atividades depende de estarem motivados e com suas necessidades atendidas.

A presente teoria tem a auto realização como uma necessidade do empregado considerando o trabalho como uma expressão de vida. A interação entre as pessoas resultam em autoestima, servindo assim de estímulo para desenvolvimento pessoal e os desejos sociais. Desta maneira, destaca-se a necessidade de conhecer os valores de cada colaborador da equipe, pois estando satisfeito com certeza desempenharão suas tarefas de maneira muito mais satisfatória.

2.2 TEORIA MASLOW

A teoria da motivação de Abraham Maslow defende a hierarquia das necessidades dos seres humanos apresentando uma pirâmide de importância e de influência do comportamento. As necessidades mais baixas e recorrentes estariam na base, enquanto as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas estariam no topo. Conforme a Figura 2.1:



Figura 2.1 A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

Descrevendo cada uma das necessidades:

Fisiológica: seriam as necessidades primárias do indivíduo, localizada no nível mais baixo. São elas: alimentação, sono, descanso, abrigo ou desejo sexual. CHIAVENATO (2006) descreve como necessidade de premissa, onde a ausência de uma domina o comportamento, segundo ele “Quando alguma necessidade fisiológica não está satisfeita ela domina a direção do comportamento da pessoa” Por exemplo, que a pessoa com fome não teria outra preocupação maior que se alimentar ou com sono que desejaria somente dormir.

Segurança: Depois de atendidas as necessidades fisiológicas surgem o desejo de segurança, onde aparece proteção contra perigo, ameaça prisões, instabilidade e doenças. O indivíduo necessita que a organização transmita segurança quanto sua permanência em seu trabalho.

Social: O terceiro nível está relacionado a interação com o outro, associação, participação e aceitação no convívio social. O fato de aceitar e ser aceito são importantes ativadores do comportamento humano na administração participativa.

Estima: O penúltimo nível está associado à auto avaliação que o indivíduo cria sobre ele. Surge então necessidade de autoconfiança, valor, força, prestígio poder, capacidade, utilidade. A ausência de estima pode levar ao desânimo com frustrações, fraqueza e dependências.

Auto realização: A mais importante das hierarquias está no topo da pirâmide, surge quando conquistado todos os níveis anteriores levando o indivíduo a realizar seu potencial e desenvolver-se continuamente. Relaciona-se com utilização plena dos talentos individuais.

Partindo disso Morgan (2016) comenta a prática de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações como uma força poderosa. Quando são atribuídas tarefas significantes, autonomia, responsabilidade e reconhecimento o empregado sente-se útil e valorizado tornando-o mais interessado em produzir.

Desde a década de 60, os pesquisadores em administração e organização têm dado muita atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar a produtividade e satisfação no trabalho e ao mesmo tempo aumentar a qualidade do trabalho e reduzir o absenteísmo e a rotatividade. A administração de recursos humanos tornou-se um dos principais focos de atenção e a necessidade de integrar os aspectos humanos e técnicos do trabalho tornou-se um princípio importante (MORGAN, 2002, P57).

A presente teoria está de acordo com a *Teoria das Relações Humanas* apresentada anteriormente, da qual defende a necessidade da motivação das pessoas para o ganho de produtividade.

2.3 TEORIAS DE DOIS FATORES – HERZBERG

Através de entrevista com engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh Frederick Herzberg em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (The Motivation to Work) apresentou a Teoria de dois fatores. O estudo tinha por objetivo identificar consequências dos acontecimentos presente na vida profissional dos indivíduos, determinando as satisfações e insatisfações existentes em diversas situações do trabalho.

A pesquisa resultou em dois fatores Motivacionais e Higiênicos, apresentando os itens que motivam e os que desmotivam o indivíduo em seu trabalho. “O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação mas sim nenhuma insatisfação no trabalho” (HERZEBERG, 1975, P. 116).

Os Fatores Motivacionais relacionam-se com cargos ocupados e tarefas executada pelo cidadão. Estudos apontam que tais fatores resultam em satisfação, pois envolve diversos valores como liberdade, responsabilidade, habilidade, reconhecimento e desenvolvimento nas atividades desempenhadas.

Os Fatores Higiênicos são presentes no ambiente em que as pessoas se encontram, seriam eles salário, condição física, clima organizacional, benefícios, comunicação. Segundo Herzerberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. Sendo assim fatores de insatisfações. Vejam conforme a figura 2.2 os efeitos dos fatores:

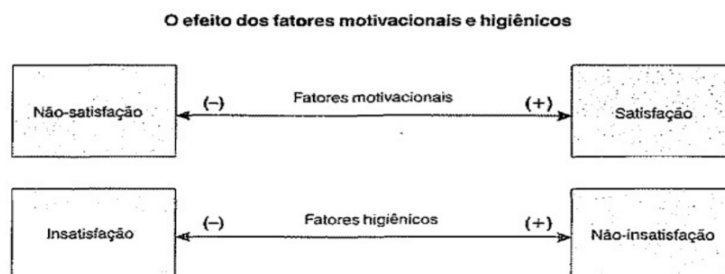


Figura 2.2 O efeito dos fatores motivacionais e higiênicos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

Conforme a figura 2.3 resumo da diferença entres os dois fatores:

HIGIÊNICOS	MOTIVACIONAIS
Salário	Responsabilidade
Política da Empresa	Crescimento
Clima Organizacional	Reconhecimento
Segurança	Realização
Condições de Trabalho	Desenvolvimento

Figura 2.3 Tabela dos Fatores

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

O planejamento de carreira deve acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo proporcionando motivação no trabalho de forma flexível as suas necessidades.

Através das Teorias dos Dois Fatores e Maslow analisa-se o resultado do questionário aplicado na Agência Guarapuava da empresa X junto aos empregados que atualmente estão em atividade.

3. VALORES PARA GESTOR

Nesse capítulo será abordado algumas teoria da administração com objetivo de compreender as práticas feitas pelo gestor. Complementando essas teorias identificam-se os três perfis de gestão: autocrático, democrático e liberal. Identificando quais são as necessidades do gestor.

3.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Em estudo das Teorias da Administração percebe-se que a maioria delas enfatiza a importância de gestão de produção e processo, esquecendo-se da gestão de pessoas. Para compreender alguns “mitos” gerenciais é feita análise em algumas das teorias, embora antigas que ainda estão presente em muitas empresas e na administração de muitos gestores.

A *Teoria Clássica* nos apresenta um modelo de hierarquia e rigidez, onde planejar tarefas está acima do ser humano.

Segundo Fayol as funções básicas da Administração resumem-se em Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Tais funções representam uma organização onde o poder está centralizado em um gestor do qual controla e comanda seus liderados. “O que importa não é o que o indivíduo sente ou quer, mas sua capacidade para desempenhar a função, sendo essa a condição definidora do planejamento e da administração tida como um processo de planejamento, organização e controle” (PASSOS, 2004, P. 119).

No Século XX surgiu a *Administração Científica* apresentada pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856- 1915), na época o pesquisador tinha preocupação em evitar desperdício na produção causado em sua opinião por operários irresponsáveis, vadios e negligentes.

A presente teoria relata o empregado como indivíduo o que realiza a tarefa de forma mecânica sem pensar e o gestor como planejador de ações de melhoria na produção. Tal prática resultou em grande ganho para produtividade e lucro nas empresas, em contrapartida o ser humano perdeu seu valor tornando-se um repetidor de ações impedido de pensar.

Um conceito utilizado no planejamento da Administração Científica foi *homo economicus*, traduzindo em *homem econômico*, do qual apresenta como motivador do trabalho itens como recompensa salarial, econômicas e materiais. Idalberto Chiavenato relata o conceito da seguinte forma:

As recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais no trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz de obter com ganho maior. Uma vez selecionado cientificamente o trabalhador, ensinado o método de trabalho e condicionada sua remuneração à sua eficiência, ele passaria a produzir o máximo dentro de sua capacidade física” (CHIAVENATO, 2003, P. 62).

Por fim comentar-se da *Teoria da Burocracia* formulada por Max Weber (1864-1920), sendo mais uma defensora da racionalidade e eficiência do trabalho. Surge assim a padronização do desempenho das pessoas, os cargos e funções são definidos com uma hierarquia delimitada, apresentando orientações impessoais de uma única fonte. Elizabete Passos argumenta que o importante na empresa são os cargos e não as pessoas em: “serem as pessoas passageiras dentro das empresas, enquanto os cargos permanecem” (PASSOS, 2004, P.120), dessa forma é exigida aos funcionários uma impessoalidade nas realizações de suas tarefas.

Como critério de promoção considera-se mérito funcional, competência técnica e tempo de carreira, deixando de lado as questões pessoais. A mesma autora comenta sobre o benefício da teoria em padronizar os comportamentos garantindo a eficiência aumentando os lucros, por outro lado crítica, pois é uma maneira de inibir a criatividade do ser humano, retirando dele a liberdade de ser consciente.

As consequências são enormes para o ser humano, em especial, pois a exigência de padronização para seres que não são iguais cria “disfunções”, como a despersonalização dos relacionamentos, a supervalorização dos cargos em detrimento das pessoas e das regras sobre os trabalhos. (PASSOS, 2004, P.120)

As Teorias apresentadas, embora antigas, em algumas empresas ainda estão presentes nos modelos gerenciais. Entretanto não se pode afirmar qual modelo é o ideal, no caso da empresa em estudo serão avaliadas quais melhores práticas a serem adotadas conforme o resultado e as análises dos questionários.

3.2 ESTILO DE LIDERANÇA

Idalberto Chiavenato em seu livro *Administração Geral e Pública* destaca a importância da personalidade do líder na definição de estilo de liderança. Segundos estudos feitos por White e Lippitt existem três estilos básicos de liderança: autocrático, liberal e democrático. Na figura 3.2 a seguir é descrito quais as características de cada estilo.

	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de Decisão	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais com a participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentário quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas,

Figura 3.1 Os Três estilos de Liderança

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

4. MÉTODO DA PESQUISA

Esse capítulo tem como finalidade informar qual método utilizado para elaboração, aplicação e análise da pesquisa de campo aplicada na Agência Guarapuava da Empresa X com os gestores e com os empregados.

4.1 POPULAÇÕES EM ESTUDO.

A agência Guarapuava da Empresa X possui ao todo 7 segmentos, a cada segmento possui um gerente ou um supervisor responsável pela equipe. O corpo gerencial é composto por: Dois gerentes que atuam no atendimento de “pessoa física”, um gerente do “atendimento social”, um gerente da “pessoa jurídica”, um gerente do “setor rural e inadimplência”, um supervisor de “caixas” e um supervisor de “célula de apoio ao setor operacional”. O gerente geral não foi entrevistado nessa pesquisa, pois, entende-se que não é gestor direto dos colaboradores em estudo.

Já os empregados sem função totalizam em 37, porém foi possível a coleta de dados com apenas 28 deles.

4.2 ELABORAÇÃO

A pesquisa de campo teve como objetivo identificar se os valores entre líderes e liderados estão alinhados. Analisando os níveis de pesquisa descritos por Gil em:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, ANTONIO CARLOS, 2008, P27).

Opta-se pela utilização de pesquisa exploratória através de dois modelos de questionário um para empregados sem função gerencial e outro para os gestores da equipe. Para elaboração do questionário foi revisado literaturas como de Teoria de Satisfação, Teoria Motivação, Teoria da Administração e perfis gerencias.

4.3 APLICAÇÃO

Cada gestor dos sete segmentos recebeu dois modelos de questionários impressos: Um para ser respondido pelo próprio gestor e, o outro para ser entregue a cada colaborador da sua equipe.

Nem todos os empregados sem função aceitaram responder a pesquisa, apenas 75% devolveram questionário preenchido.

4.4 ANÁLISE

Os dados foram analisados conforme respostas do questionário: concordo, concordo parcialmente, discordo parcialmente, discordo, não soube opinar. Os resultados foram transcritos para uma planilha do *Microsoft Office Excel* analisando estaticamente cada afirmativa.

Comparando algumas das perguntas feitas aos empregados com as afirmações dos gestores analisa-se a concordância de valores entre as partes. As demais questões foram feitas análises de fatores motivacionais ao empregado.

5 RESULTADO

A análise dos resultados será dividida em dois capítulos: O primeiro apresenta-se o resultado de questões voltadas para o gestor, onde será comparado se as ideias entre equipe e o gestor estão alinhadas com a proposta de melhorias. No segundo, serão analisadas as questões feitas ao empregado que identifique seus objetivos e o que motiva esse empregado a produzir de maneira satisfatória.

5.1 EQUIPES X GESTOR

Questão 1: Seu relacionamento com Gestor é satisfatório? X Seu relacionamento com a equipe é satisfatório?

As seguintes questões possibilitam identificar se a percepção do gestor é real em relação ao empregado no que se refere ao relacionamento entre as partes. Conforme Gráfico 1 e Gráfico 2:

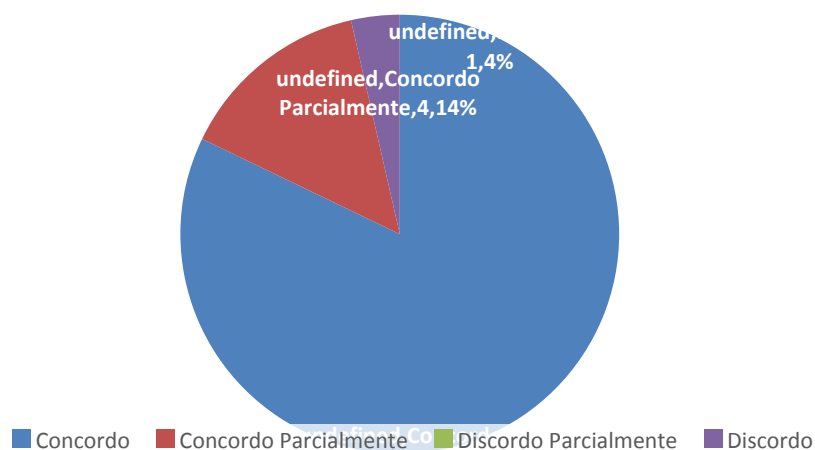


Gráfico 1: Seu relacionamento com o gestor é satisfatório?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo (2016)

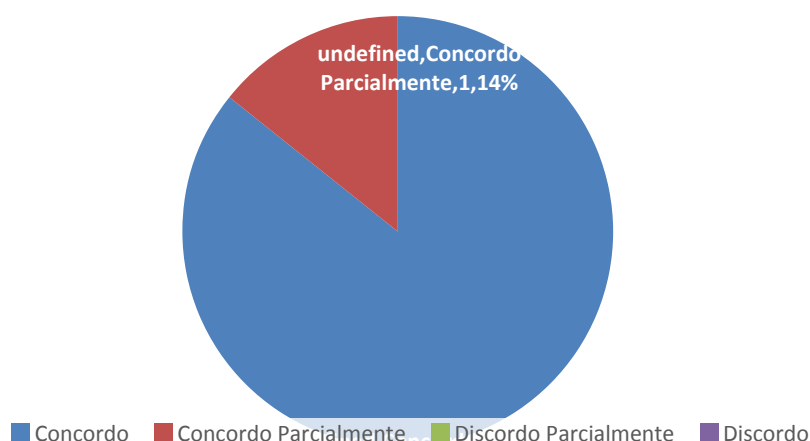


Gráfico 2: Seu relacionamento com a equipe é satisfatório?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Pode-se concluir que não existem problemas de relacionamento entre gestores e a equipe, uma vez que, nos dois gráficos a maioria concorda com a afirmação.

Questão 2: Você é comprometido com sua atividade? X Sua equipe é comprometida?

As seguintes questões permitem comparar o comprometimento da equipe com a percepção do gestor em relação a elas. Conforme Gráfico 3 e Gráfico 4

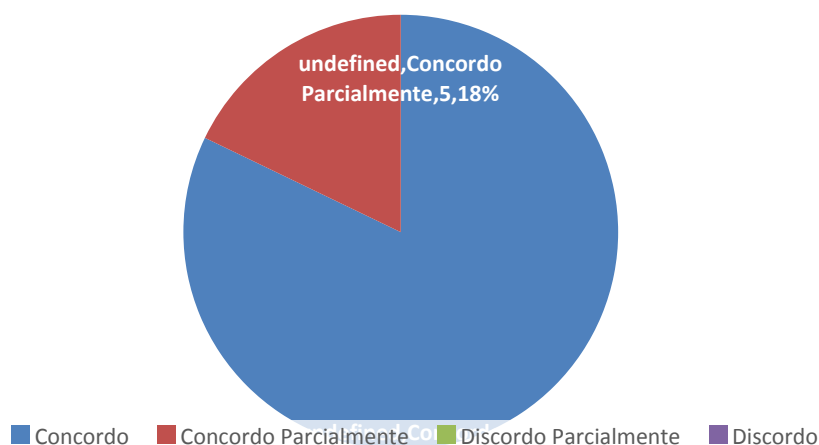


Gráfico 3: Você é comprometido com sua atividade?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

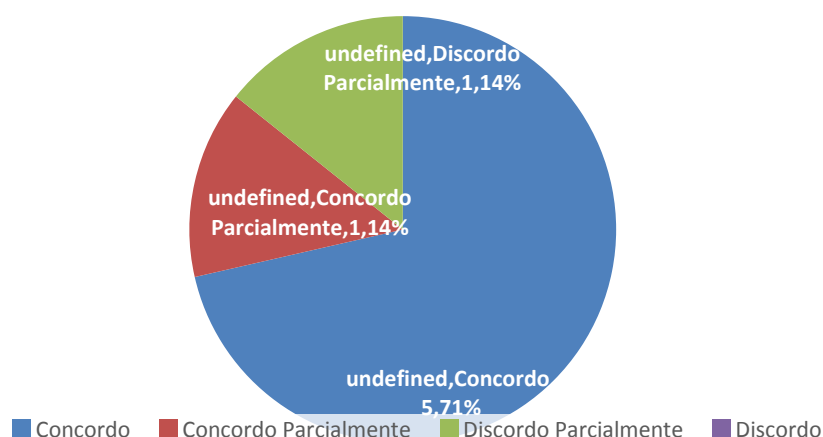


Gráfico 4: Sua Equipe é comprometida?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Apresenta uma concordância, pois em ambas as partes, a maioria concorda com a afirmação, fica como sugestão o gestor que discorda ou concorda parcialmente verificarem como motivar o comprometimento de seus liderados, de maneira que todos se sintam e sejam comprometidos.

Questão 3: O Gestor incentiva seu crescimento profissional? X Você costuma incentivar sua equipe profissionalmente?

As questões a seguir possibilitam identificar se o incentivo ao crescimento profissional é uma prática do gestor. Conforme gráficos 5 e 6:

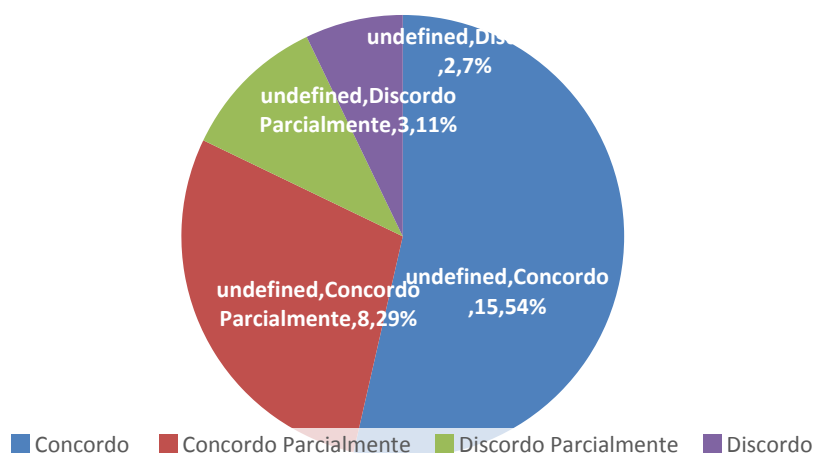


Gráfico 5: O gestor incentiva seu crescimento profissional?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

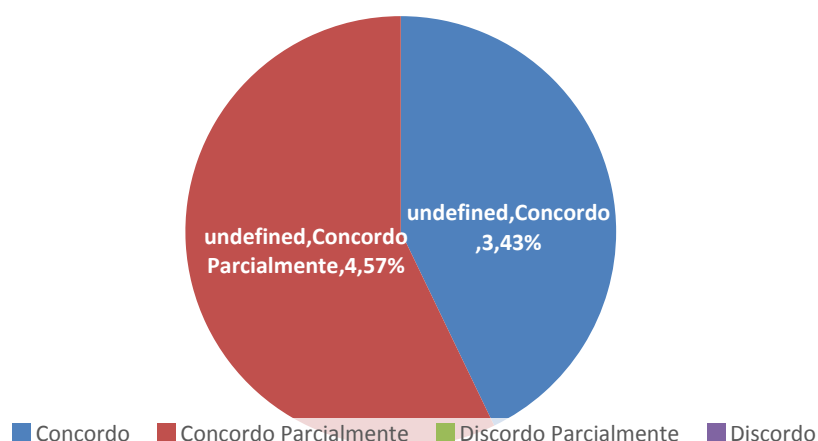


Gráfico 6: Você costuma incentivar sua equipe profissionalmente?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Pode-se notar que ambas as partes concordam com a afirmação. Uma parte apresenta que os gestores se preocupam com o crescimento do empregado. Porém, há um percentual que discorda em 7% e 11% discordam parcialmente, é relevante identificar essas pessoas para motivá-las em seu crescimento.

Questão 4: O gestor sabe de seus objetivos profissionais? Você conhece os objetivos de sua equipe?

Conforme gráficos 7 e 8 cuja a finalidade é identificar o grau de conhecimento que os gestores tem sobre os objetivos dos empregados:

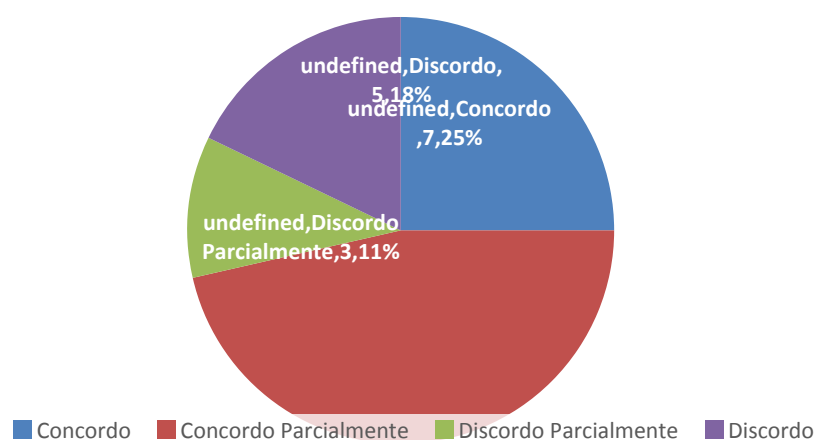


Gráfico 7: O gestor sabe de seus objetivos profissionais?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

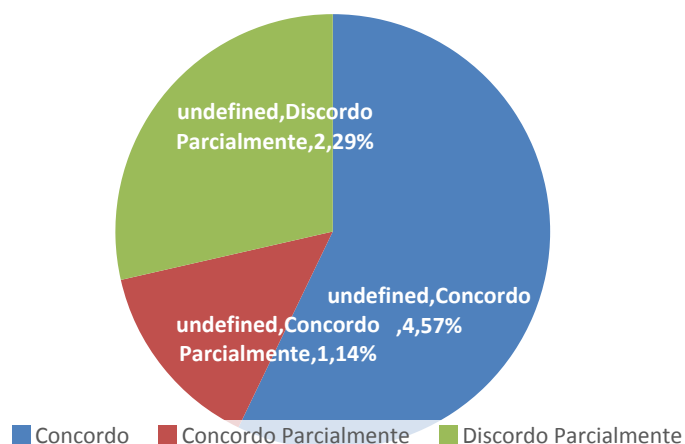


Gráfico 8: Você conhece os objetivos de sua equipe?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Nesta questão nota-se um empate de ideias separando em dois blocos um concorda juntamente com concordo parcialmente e discordo juntamente com discordo parcialmente seriam 71% contra 29%. Isso acontece nos dois gráficos. Porém entre concordo e concordo parcialmente, os percentuais estão divergentes, o que demonstra que nem todos os objetivos são conhecidos pelo gestor. Surge então a necessidade de identificação desses objetivos por parte dos gestores.

Questão 5: Suas ideias de melhorias são ouvidas pelo gestor? As ideias propostas pela equipe são ouvidas?

Conforme os gráficos 9 e 10 demonstram se o gestor tem dado importância necessárias às ideias propostas:

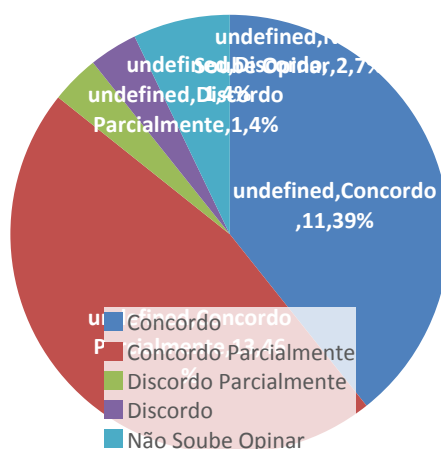


Gráfico 9: Suas ideias de melhoria são ouvidas pelo gestor?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

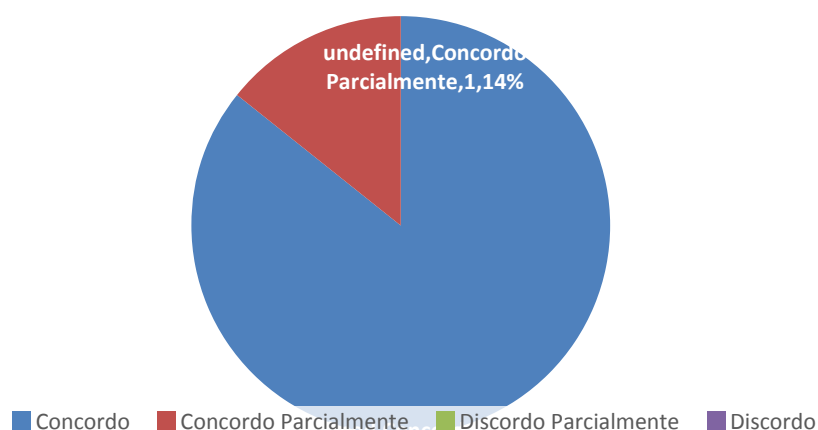


Gráfico 10: As ideias propostas pela equipe são ouvidas?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

No primeiro gráfico verificou 39% concordo e 46% concordam parcialmente, os demais discordam, ou discordam parcialmente ou não souberam opinar. Já, no segundo gráfico 86% concordam e 14% discordam parcialmente. O que conclui que nem todas as melhorias são ouvidas pelo gestor, mas, vale apenas investir um pouco em feedback com equipe.

Questão 6: Qual estilo de gestão mais agrada? Qual é o seu estilo de liderança predominante?

Conforme os gráficos 11 e 12 têm por finalidade identificar qual o perfil gerencial é o mais indicado em relação à expectativa dos empregados e ao perfil predominante:

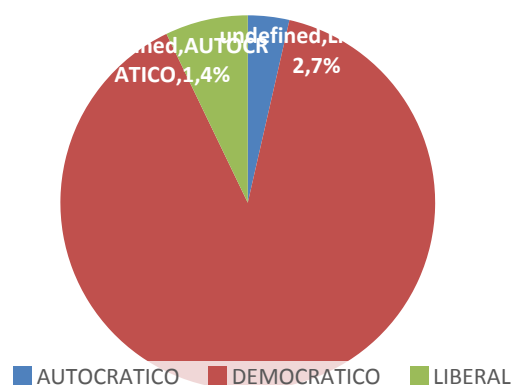


Gráfico 11: Qual estilo de gestão mais agrada?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

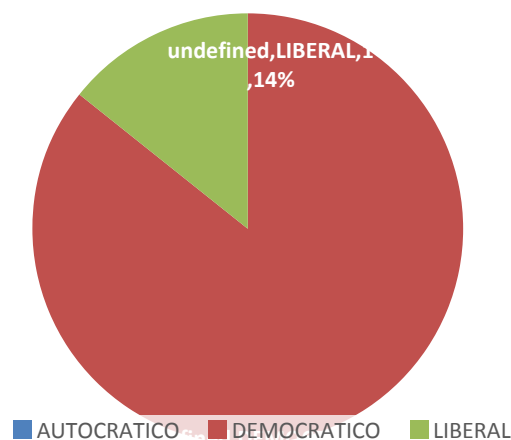


Gráfico 12: Qual é seu estilo de liderança predominante?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Nota-se que em relação aos estilos de liderança os gestores estão em acordo com a preferência de sua equipe, sendo mais importante manter as ações voltadas para a gestão democrática com foco no cumprimento dos objetivos.

Questão 7: Está disposto a assumir função gerencial? Qual percentual de sua equipe tem interesse em seguir carreira?

Conforme os gráficos 13 e 14 têm como finalidade verificar se o percentual de empregados dispostos a assumir função é coincidente com a expectativa de seus gestores.

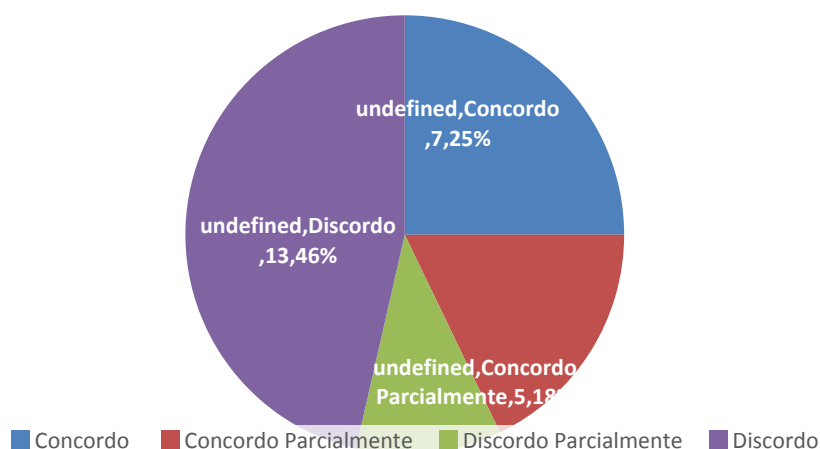


Gráfico 13: Está disposto a assumir função gerencial?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

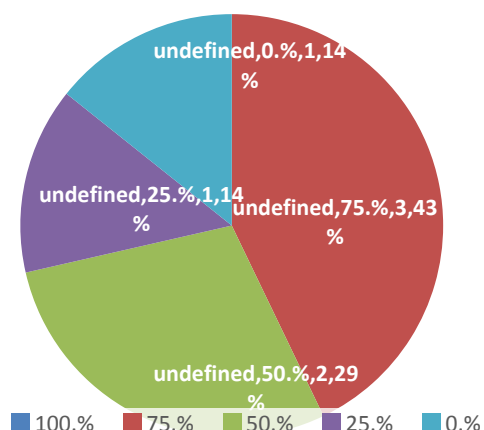


Gráfico 14: Qual percentual de sua equipe tem interesse em seguir carreira?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Nota-se que 43% gostariam de assumir função gerencial, onde 25% concordam e 18% concordam parcialmente, já 72% gestores acreditam entre 75% a 50% estão dispostos, ou seja, verifica-se uma dispersão de opinião. Os gestores acreditam mais nos empregados que eles mesmos, sendo indicado trabalhar esse ponto com sua equipe.

5.2 EQUIPE SEUS OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES

Questão 1: A atividade que desempenha hoje é satisfatória?

Conforme gráfico 15 que demonstra o grau de satisfação dos empregados perante a atividade desempenhada atualmente:

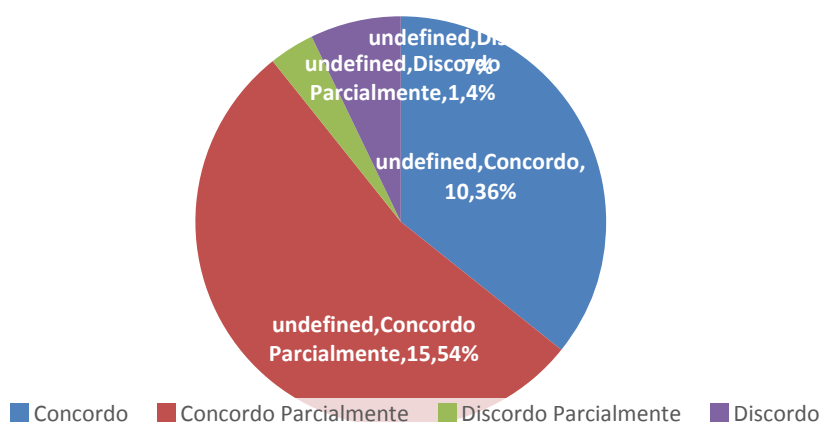


Gráfico 15: A atividade que desempenha hoje é satisfatória?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Com um percentual de 36% satisfeito e 53% satisfeito parcialmente, conclui-se que a maioria está contente com suas atividades, e, apresenta um percentual pequeno de insatisfeitos. Caso seja possível identificar é interessante se trabalhar.

Questão 2: Acredita no seu crescimento dentro da empresa?

Conforme o gráfico 16 apresenta-se o resultado de como está a expectativa em crescimento dos empregados:

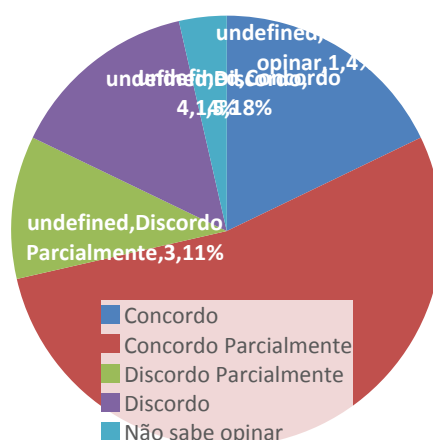


Gráfico 16: Acredita no seu crescimento dentro da empresa?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Resulta em um percentual de 18% que acreditam e 53% concordam parcialmente, ou seja, a maioria crê no crescimento. Restam 29% que não acreditam ou acreditam pouco, embora seja a minoria não é um percentual baixo, precisa ser trabalhado esse item com foco em melhoria da produção.

Questão 3: Gostaria de Mudar de Setor?

Conforme o gráfico 17 demonstra o percentual de empregados disposto a mudanças de atividade ou setor:

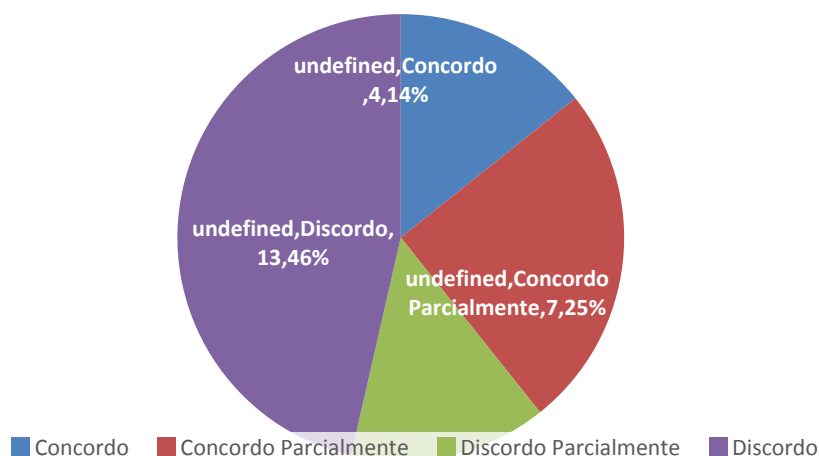


Gráfico 17: Gostaria de mudar de setor?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Analisando o gráfico onde 14% gostariam de mudar de setor, 25% concordam parcialmente, 14% Discordam parcialmente e 47% não gostaria de mudar. Conclui-se que a maioria não quer mudar. É válido o gestor conhecer quais são os que gostaria de mudar e por quais motivos querem a mudança.

Questão 4: Tem procurado se autodesenvolver?

Conforme o gráfico 18 nota-se o percentual de empregados que estão em busca do seu desenvolvimento:

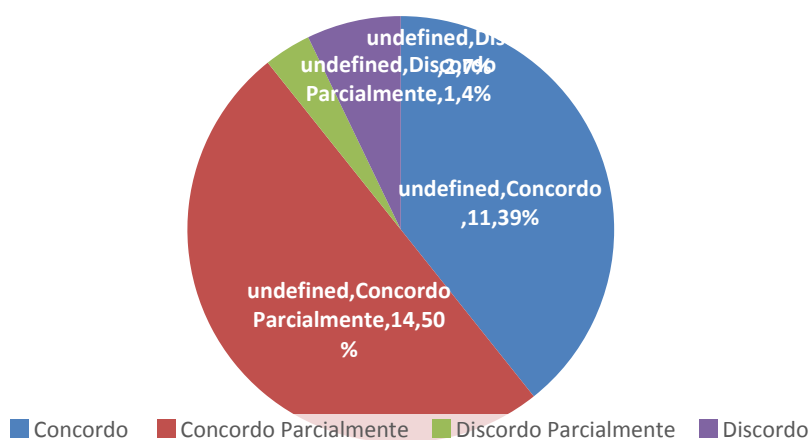


Gráfico 18: Tem procurado se autodesenvolver?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo (2016)

Analisando o gráfico acima 39% concordam, 50% Concordam parcialmente, 4% discordam parcialmente e 7% discordam. Aqui aponta um ponto positivo, pois o percentual de empregados que não querem assumir função gerencial conforme o gráfico 13 é maior do que os que não procuram autodesenvolver, ou seja, embora não almejam uma função estão em busca do seu desenvolvimento.

Questão 5: O Salário que recebe é justo?

Conforme o gráfico 19 mede-se o grau de satisfação referente ao salário recebido:

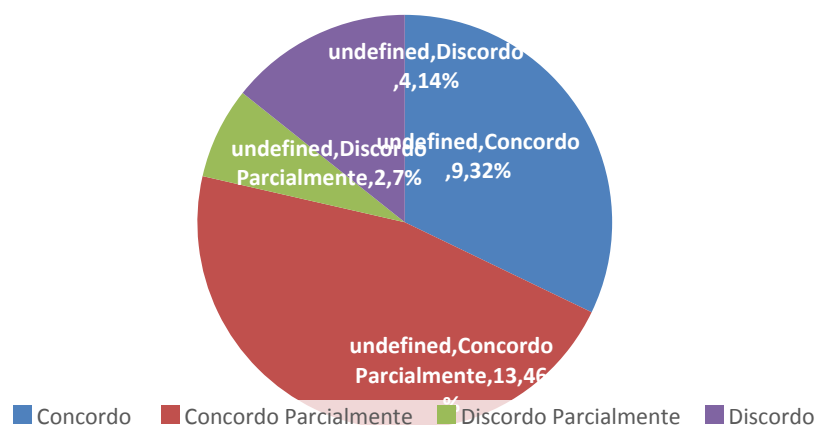


Gráfico 19: O salário que recebe é justo?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Em relação ao salário 32% está satisfeito, 47% satisfeito parcialmente, 7% insatisfeito parcialmente e 14% insatisfeito. Devido a maioria estar contente, presume-se que não é ponto a desenvolver, além de que esse é uma fator sem influência do corpo gerencial por se tratar de uma empresa de regime público.

Questão 6: Se tivesse oportunidade de trabalhar numa empresa privada pelo mesmo salário mudaria?

Conforme o Gráfico 20 identifica se os empregados são fiéis a empresa e se a estabilidade é um valor importante para eles:

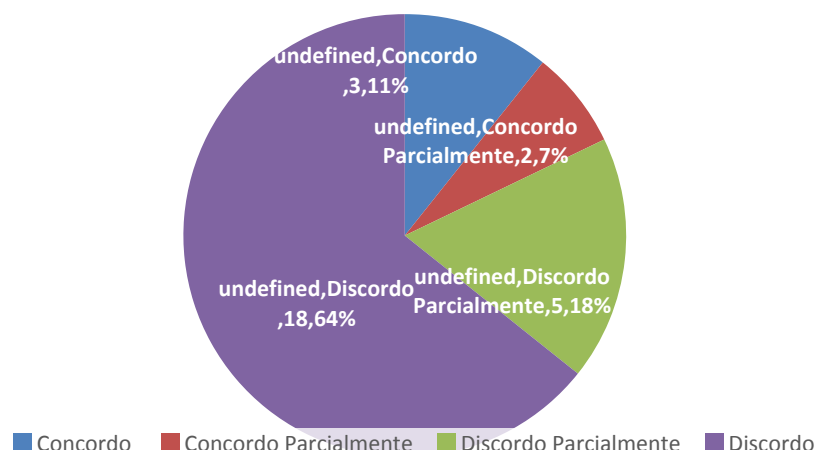


Gráfico 20: Se tivesse oportunidade de trabalhar numa empresa privada pelo mesmo salário mudaria?

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo (2016)

Mais um fato interessante 64% não mudariam de empresa, o que identifica que a estabilidade é grande valor para os empregados. Apenas 16% pensam em outra instituição, o que demonstra que os empregados são fiéis a empresa. Usar esse dado como ponto positivo é uma estratégia sugerida.

Questão 7: Classifique em ordem numérica o que é mais importante para você.

Conforme o gráfico 21 apresenta uma média de quais valores são mais importantes para os empregados, classificando em ordem numérica.

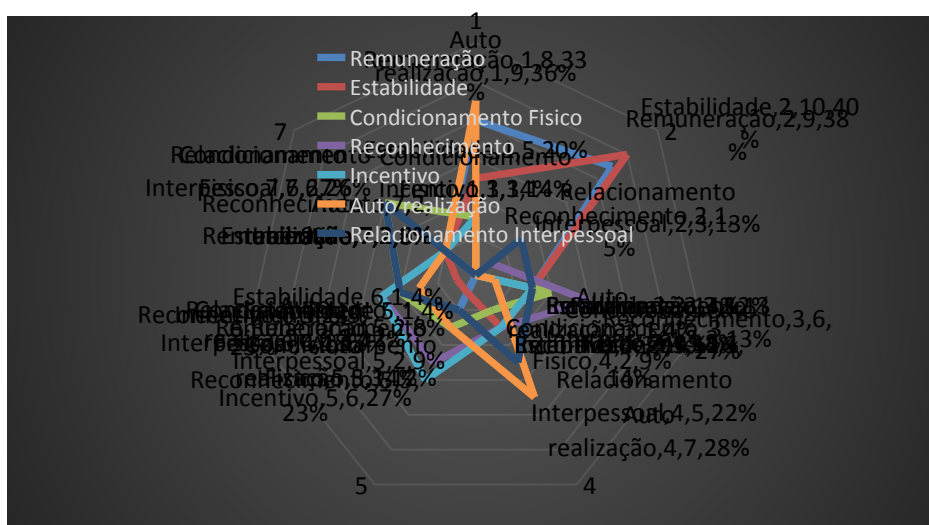


Gráfico 21: Classifique em ordem numérica o que é mais importante para você.

Fonte: Retirado de dados de pesquisa de campo(2016)

Fazendo a média das escolhas feita pelos empregados com auxílio do gráfico acima obtém seguinte ordem de importância:

- 1 Auto Realização
- 2 Remuneração
- 3 Estabilidade
- 4 Reconhecimento
- 5 Relacionamento Interpessoal
- 6 Incentivo
- 7 Condição Física

6 FERRAMENTAS SUGERIDAS

Nessa parte do trabalho serão apresentadas algumas ferramentas como sugestão aos gestores analisadas na pesquisa de campo com base nos resultados apresentados nos capítulos anteriores.

6.1 RECIPROCIDADE E EMPOWERMENT

Nos gráficos 3 e 4 foram analisadas as opiniões de ambas partes em relação ao comprometimento no trabalho executado. Em razão de algumas respostas negativas em relação ao item, entende-se por necessidade investir no incentivo ao comprometimento.

Pode-se dizer que o gestor espera o comprometimento da equipe para cumprimento dos objetivos da organização. Existe um ditado que “é dando que se recebe”, e, aqui surge o significado de reciprocidade. Se empresa espera um resultado e um comprometimento, ela precisa oferecer incentivos e vantagens que induzam ao indivíduo retribuir com seu desempenho. Quando, a empresa consegue atingir essa reciprocidade, chama-se de equilíbrio organizacional.

Uma ferramenta que CHIAVENATO (2006) comenta é o Contrato Psicológico entre empresa e empregado. O contrato seria um acordo de direitos, privilégios e obrigações respeitado por ambas as partes. A partir do momento que o gestor consegue esclarecer quais são as obrigações e o empregado apresenta suas necessidades, conseguindo atender as expectativas mutuas.

Na elaboração do contrato é possível a criação e troca de valores entre as partes. O elemento essencial para a eficiência dessa ferramenta é boa comunicação entre as partes. A pesquisa já nos mostra quais as necessidades, basta sentar e alinhar os objetivos de cada um para criação de um contrato que faça com que o indivíduo se comprometa com suas atividades.

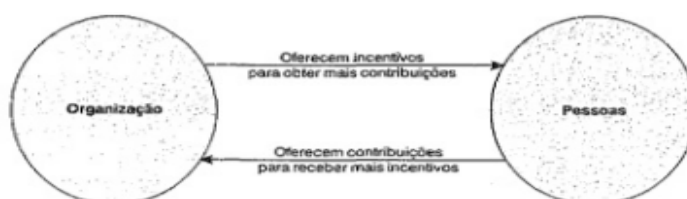


Figura 5.1 As relações de reciprocidades

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Conforme já comentado em 3.1 as teorias de Administração que defendem os métodos autocráticos e de controles sobre as pessoas não atende a necessidade dos empregados entrevistados, visto que no gráfico 11 a resposta da maioria foi pelo perfil democrático. Dessa forma, sugere o gestor abandonar os antigos métodos, adotando o compartilhamento de ideias e objetivos usando Empowerment. Para CHIAVENATO, para o empoderamento das pessoas é necessário:

- 1- Participação direta das pessoas nas decisões.
- 2- Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados.
- 3- Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação com a ajuda e apoio do gerente.
- 4- Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe. Equipe, equipe e mais equipe. Tudo deve ser feito em trabalho conjunto. A equipe deve ser coesa, integrada, orientada e apoiada.
- 5- Avaliação de próprio desempenho da equipe. A auto avaliação é um importante meio de retroação e de melhora constante.

Para que o Empowerment aconteça é preciso um líder renovador, impulsionador e facilitador do aprendizado e mudança. Como auxílio obtém-se quatro alavancadores do processo:

Autoridade: Dar autonomia e liberdade para as pessoas tomar as decisões conforme seus domínios.

Informação: Oferecer acesso às informações como objetivo de aprendizagem para tomada de decisões com foco em novas soluções.

Recompensa: Oferecimento de recompensa reconhecendo o trabalho bem feito, motivando a continuidade do processo.

Competências: auxiliar no aprendizado e desenvolvimento de habilidades de uso da autoridade e informação. Criando condições para indivíduo desenvolva seus talentos conforme a necessidade da organização.

6.2 COACHING

Conforme demonstram os gráficos 13 e 14 nota-se que as expectativas dos gestores em relação a seus liderados é otimista, por outro lado alguns empregados

não acreditam ou não almejam um crescimento profissional. Desta forma, é necessário trabalhar o planejamento de carreira dos indivíduos, uma ferramenta que pode auxiliar neste planejamento é o *coaching*.

Define-se *coaching* como o processo que estimula a pessoa potencializar suas habilidades já existentes. A finalidade é desenvolver as competências do indivíduo com seus recursos que possui, embora haja barreiras, impedimentos e restrições o foco é na solução de resultados almejado. Conforme SILVA (2010) descreve:

[...] pode-se observar que o que é singular na ação do coach é a sua relação direta com o ato de conduzir, guiar e caminhar junto, apoiando o coachee (aquele que é guiado) a atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Para isso, o coach não precisa necessariamente deter conhecimentos específicos relacionados à área de atuação de seu coachee, pois seu objetivo não é de prover soluções. O que realmente é indispensável é que ele esteja junto, apoiando, orientando, sugerindo, fazendo questionamentos, dando feedbacks, abrindo caminhos e apresentando possibilidades (SILVIA, 2010, P 304).

A ferramenta utiliza da abordagem do *coach* (aquele que é guia) realizar perguntas que induzem ao *coachee* (aquele que é guiado) encontrar respostas que auxiliam no seu desenvolvimento. Segue alguns exemplos de perguntas utilizadas:

- O que você quer?
- O que você quer em vez disso?
- O que você pode fazer a respeito?
- Como pode fazer com que o outro queira agir assim?

Dentro desses questionamentos precisa de algumas perguntas auxiliares para aprofundamento das soluções desejadas.

- O que especificamente?
- Como, especificamente?
- Quem, especificamente?
- O que você quer dizer com isso?
- O que isso representa para você?
- Isso é um exemplo de que?
- Pode me dar um exemplo?
- Por que isso é importante?

- O que mais?

Embora o *coach* tenha a resposta, a estratégica utilizada será sempre de deixar com que o *coachee* encontre a solução, promovendo assim aprendizagem e autonomia conforme seus valores e experiências. Para finalizar por MARQUES:

O processo de Coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva. (MARQUES, 2016 P.5)

6.3 FEEDBACK

Analisando os gráficos 7 e 9, percebe que os gestores desconhece alguns objetivos de seus liderados, e ainda as melhorias sugerida são parcialmente ouvidas pelos líderes entrevistados. Com esse diagnóstico sugeri o uso da ferramenta *feedback* para auxiliar na identificação de objetivos e promover oportunidade de comunicação para possíveis sugestão.

Pode traduzir *feedback* como a informação de retorno, ou seja, é o retorno recebido em relação ao desempenho. No livro Desenvolvimento de Equipe os autores define feedback como:

É a comunicação a um pessoa ou grupo para fornecer-lhes informações sobre como sua atuação está afetando as pessoas. É um excelente instrumento de gestão. Antes de fornecer um feedback é importante que o gestor esteja atento aos seguintes aspectos: imparcialidade, aplicabilidade, oportunidade e diretividade (REIS, 2009, P.114).

Vale destacar que a ferramenta não deve ser utilizada como emissão de opinião pessoal, sendo baseada em fatos concretos. Possuindo três forma de aplicação:

- a) Feedback Positivo: é momento de reconhecimento de boas práticas, podendo ser coletivo ou individual.
- b) Feedback Corretivo: é momento de identificar condutas indesejáveis do indivíduo com objetivo de modificar seu comportamento. Deve ser feito sempre individualmente para não expor a pessoa à humilhação.
- c) Feedback Corretivo Incisivo: ocorre quando não são atendidas as exigências no feedback corretivo, entende-se como a última oportunidade

oferecida para melhora do comportamento conforme a necessidade da instituição.

Embora, a ferramenta apresentou a ideia de elogio ou crítica, é o momento de entender o comportamento dos empregados, ouvindo seus objetivos e sugestões para melhoria podendo chegar a um acordo de desempenho. Ainda em REIS:

Todo feedback deve ser autêntico. Deve conter toda a verdade, isto é, aquilo que a gente acredita que possa ser verdadeiro. Todo feedback deve conter respeito genuíno pela pessoa do outro. Deve conter amor pelo próximo. Deve-se dizer o que se sente com firmeza, mas sem agressividade (REIS, 2009, P116).

Estudos sugerem também que o líder solicite o feedback a sua equipe, de maneira confirmar se suas estratégias estão atendendo as necessidades dos liderados.

7 CONCLUSÃO

O trabalho tinha por objetivo identificar, por meio de pesquisa de campo, quais são as necessidades dos empregados da agência Guarapuava na empresa X. Após análise dos gráficos no capítulo 5, pode-se concluir que a auto realização é o valor mais importante para as pessoas, seguido da remuneração e estabilidade. Por quarto o reconhecimento e relacionamento. E por último as condições físicas. O presente resultado confirma a teoria de Maslow, da qual define a auto realização no topo da pirâmide de necessidades

Juntamente com a pesquisa foi analisada qual a visão dos gestores imediatos perante aos empregados. O resultado apresenta que os gestores acreditam no potencial de sua equipe, porém desconhece parcialmente seus objetivos e necessidades.

Seguindo da análise comparativa observa-se que não existem problemas com relacionamento, remuneração e segurança. O ponto necessário desenvolver é no incentivo ao crescimento profissional, por se tratar de uma empresa pública que oferece estabilidade e salário justo, alguns tendem ao comodismo. Dessa forma, conclui-se com objetivo geral do trabalho sugerindo trabalhar as ferramentas: reciprocidade, *empowerment*, *coach* e *feedback*.

As ferramentas que já foram descritas anteriormente, trabalhadas em conjunto proporcionariam uma possível melhoria no ambiente, incentivando aos empregados ao desenvolvimento com foco no alcance de sua auto realização.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Diante dos resultados apresentados, observa-se uma necessidade de melhoria na gestão de carreiras dos empregados da empresa X, com isso apresentam-se algumas ferramentas como sugestão na melhoria do processo.

Com os dados da pesquisa e a proposta de melhorias, o corpo gerencial adquire condições de elaborar um plano de ação em conjunto com todos os líderes entrevistados. O que poderá resultar em uma melhoria na expectativa dos indivíduos liderados com um ganho de produção para a empresa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de administração de empresas. São Paulo, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social, São Paulo : Atlas, 2008.

MARQUES, Jose Roberto, Tudo sobre Coaching em <http://media.ibccoaching.com.br/pdf/ebook/e-book-tudo-sobre-coaching.pdf> <acesso em 12/12/2016.

MORGAN, Gareth, 1943 - Imagens da organização: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

PASSOS, Elizete. Ética nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS, Ana Maria Viegas. Desenvolvimento de equipes 2.ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SILVA, C. R. E. "Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas". Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2015 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Pagina 37.

10. APÊNDICE

Apêndice A - Questionário para equipe

QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE

Em Relação a você.

1 A atividade que desempenha hoje é satisfatória

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

2 Acredita no seu crescimento dentro da empresa

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

3 Gostaria de mudar de setor

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

4 Está disposto a assumir função gerencial

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

5 Tem procurado se autodesenvolver

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

6 O salário que recebe é justo

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

7 Se tivesse oportunidade de trabalhar numa empresa privada pelo mesmo salário mudaria?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

8 Você é comprometido com sua atividade

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

9 Classifique em ordem numérica o que é mais importante para você.

Remuneração

Estabilidade

Condição física

Reconhecimento

Incentivo

Auto Realização

Relacionamento interpessoal

Em relação ao Gestor Imediato

1 Seu relacionamento com o gestor é satisfatório

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

2 O gestor incentiva seu crescimento profissional

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

3 O gestor sabe de seus objetivos profissionais

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

4 Suas ideias de melhoria são ouvida pelo gestor

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

5 As atividades são distribuídas de maneira justa pelo gestor

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

6 Qual estilo de gestão mais agrada

Autocrático

Democrático

Liberal

Apêndice B - Questionário ao Gestor

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

1 Seu relacionamento com equipe é satisfatório?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

2 Sua equipe é comprometida?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

3 Você costuma incentivar sua equipe profissionalmente?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

4 Você conhece os objetivos de sua equipe?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

5 As ideias proposta pela equipe são ouvidas?

Concordo

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo

6 Qual é seu estilo de liderança predominante?

Autocrático

Democrático

Liberal

7 Qual percentual de sua equipe tem interesse em seguir carreira?

100%

75%

50%

25%

0%