



MÁRCIA MARIA HAAS RAMBO

**MÉTODOS PARA SENSIBILIZAR LÍDERES DE EQUIPES DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BANCO X NO
DESENVOLVIMENTO POSITIVO E MOTIVAÇÃO DA
EQUIPE**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Métodos para sensibilizar Líderes de equipes de Tecnologia da Informação do Banco X no desenvolvimento positivo e motivação da equipe**, elaborado por Márcia Maria Haas Rambo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Márcia Maria Haas Rambo, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, 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 Métodos para sensibilizar Líderes de equipes de Tecnologia da Informação do Banco X no desenvolvimento positivo e motivação da equipe, é autêntico e original.

Curitiba, Fevereiro de 2017

Márcia Maria Haas Rambo

Às minhas filhas, que mesmo ainda em meu ventre, me ensinaram uma nova forma de amar...

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmão e marido, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado, mesmo nos dias em que eu pensava em desistir.

Ao meu superintendente, que apostou na minha capacidade e me proporcionou ser selecionada para uma bolsa de estudos, o que me levou a fazer o curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores.

Aos mestres e doutores que ministraram as aulas deste curso e que tanto contribuíram para meu desenvolvimento.

Aos meus colegas de curso, que fizeram com que as aulas nos finais de semana se tornassem atrativas, divertidas e repletas de conhecimento devido às trocas de experiências.

RESUMO

Este estudo de abordagem qualitativa objetiva propor um programa de sensibilização para líderes das equipes de Tecnologia de Informação do Banco X, após identificar se a liderança exerce influência na desmotivação das equipes e também na baixa do rendimento das equipes. Como os seres humanos passaram a ser considerados ativos dotados de dinamismos e capazes de agregar valor às organizações, faz-se necessário que as mesmas mantenham seus colaboradores sempre motivados para se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. O líder é, acima de tudo, aquele capaz de influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização. Mais do que nunca as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes. Uma liderança inadequada pode ocasionar desmotivação laboral, ampliando as taxas de *turnover*. As organizações que se preocupam com seus recursos humanos, com a motivação dos mesmos e com o atingimento dos resultados de forma humana, estão investindo em programas de capacitação e sensibilização dos seus líderes. O estudo mostrou que o Banco X precisa investir em um programa como este para seus líderes, visto que os funcionários se mostraram desmotivados e descontentes com sua liderança. Líderes que procuram sempre se desenvolver e aperfeiçoar conseguem ouvir mais as pessoas, dar mais atenção a seus colaboradores, observar as necessidades e tendências do mercado e incentivar seus colaboradores a fazerem o mesmo.

Palavras Chave: Gestão/Liderança Negativa. Motivação. Impacto. Tecnologia da Informação. Sensibilização.

ABSTRACT

This qualitative study aims to propose a Leadership awareness program for leaders of Information Technology teams of Bank X, after identifying if the leadership can influence on the demotivation of the teams and also on declining the performance of the teams. As human beings are considered assets with dynamism and able to add value to organizations, it is necessary for them to keep their employees always motivated to remain competitive in an increasingly dynamic and demanding market. The leader is, above all, the one who can influence, motivate and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organization. More than ever, organizations need human and motivated leaders, people who are concerned to stimulate the development of people in its entirety, so that its professionals become more accomplished and happy. Inadequate leadership can lead to demotivation at work, increasing turnover rates. Organizations that care about their human resources, with their motivation and with the achievement of results in a humane way are investing in training and awareness programs for their leaders. The study showed that Bank X needs to invest in this kind of program for its leaders, as employees have been unmotivated and unhappy with their leadership. Leaders who always seek to develop and perfect themselves can listen to more people, pay more attention to their employees, observe market needs and trends, and encourage their employees to do the same.

Key Words: Management / Negative Leadership. Motivation. Impact. Information Technology. Awareness

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS	9
FIGURA 02 – ORGANOGRAMA ÁREA DE TI DO BANCO X	22
FIGURA 03 – GRÁFICO FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO ESTUDADA	23
FIGURA 04 – GRÁFICO GÊNERO DA POPULAÇÃO ESTUDADA	24
FIGURA 05 – GRÁFICO TOTAL DE ANOS DE SERVIÇO DA POPULAÇÃO ESTUDADA	25
FIGURA 06 – GRÁFICO GERÊNCIA X CONFLITOS NA EQUIPE	26
FIGURA 07 – GRÁFICO GERÊNCIA X ELOGIOS	27
FIGURA 08 – GRÁFICO GERÊNCIA X SUPERVISÃO	28
FIGURA 09 – GRÁFICO GERÊNCIA X REUNIÕES PARA ASSEGURAR TRABALHO REALIZADO	28
FIGURA 10 – GRÁFICO GERÊNCIA X POSIÇÃO HIERÁRQUICA	29
FIGURA 11 – GRÁFICO GERÊNCIA X TEMPO JUNTO AOS COLABORADORES	30
FIGURA 12 – GRÁFICO GERÊNCIA X AUTONOMIA PARA AS EQUIPES	30
FIGURA 13 – GRÁFICO GERÊNCIA X ESTÍMULO PARA PARTICIPAÇÃO	31
FIGURA 14 – GRÁFICO GERÊNCIA X APOIO PROBLEMAS PESSOAIS	32
FIGURA 15 – GRÁFICO DIREÇÃO X BOM AMBIENTE DE TRABALHO	32
FIGURA 16 – GRÁFICO DIREÇÃO X CRÍTICAS	33
FIGURA 17 – GRÁFICO TRABALHO SOBRE PRESSÃO	34
FIGURA 18 – GRÁFICO COLABORADOR X TOMADA DE INICIATIVAS	34
FIGURA 19 – GRÁFICO COLABORADOR X REALIZAÇÃO DO TRABALHO	35
FIGURA 20 – GRÁFICO ESTILO DE LIDERANÇA	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

BI - *Business Intelligence*

CIO - *Chief Information Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

PNL - Programação Neurolinguística

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMA.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3. JUSTIFICATIVA.....	3
1.4. METODOLOGIA.....	4
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1. A GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA AS ORGANIZAÇÕES	5
2.2. MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	8
2.3. LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS AO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES	10
2.3.1. LIDERANÇA X GERÊNCIA	13
2.3.2. O PAPEL DA LIDERANÇA NA DESMOTIVAÇÃO	14
2.3.3. INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA	16
2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	16
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	21
3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	21
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA.....	21
3.3. MODELO DE GESTÃO DO BANCO X	22
3.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
4. PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO DE LÍDERES	37
4.1. PROPOSTA DE PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO DE LÍDERES NO BANCO X	38
5. CONCLUSÕES.....	41
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
7. ANEXOS	46
7.1. ANEXO I.....	46

1. INTRODUÇÃO

A globalização e o dinamismo impostos pela informação adquirida por todos, em qualquer lugar e de maneira extremamente rápida, fez com que as empresas tendessem a cada vez mais se assemelharem. Deste modo, os seres humanos passaram a ser considerados ativos dotados de dinamismo, capazes de agregar valor as organizações.

Portanto as empresas, para que consigam alcançar suas metas, a fim de se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, precisam se preocupar com o comprometimento dos funcionários. Em especial as do setor bancário, visto que todas possuem produtos e serviços semelhantes.

Assim, observa-se que devido aos altos níveis de competitividade entre as organizações e a constante busca do incremento dos lucros, cada vez mais se faz necessária a implementação de estratégias buscando obter os melhores resultados através dos seus recursos humanos.

Na atualidade, o capital humano é, portanto, o principal elemento estratégico das organizações. Para que se possa alocar as pessoas e organizações nos rumos da produtividade, lucro e resultado, faz-se necessário manter os colaboradores sempre motivados (ULRICH, 2002).

A motivação pode ser compreendida como o ensejo pelo qual uma pessoa age em determinada situação. Tratar-se-á, portanto, de uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, já que é capaz de influenciar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos.

Funcionários com maior atuação são aqueles motivados e, assim, bem mais preparados e dispostos para cumprir seu papel, propiciando ainda um aumento na produtividade em geral e, conseqüentemente, o lucro.

Considerando que pessoas se sentem motivadas por coisas diferentes, torna-se papel do gestor identificar os norteadores de comportamentos de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação.

Portanto, à frente disso deve estar o líder, seja ele um gerente, um supervisor, um coordenador, enfim, seja qual for o cargo de liderança que ele ocupar. Isso porque o líder é,

acima de tudo, aquele capaz de influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização.

Da mesma maneira, problemas com a liderança podem influenciar negativamente uma equipe, inclusive desmotivando os recursos e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento da taxa de *turnover* na organização. Por este motivo, as organizações que buscam manterem-se competitivas no mercado estão investindo nos programas de treinamento e *coaching* para sensibilização dos líderes quanto à importância que o mesmo exerce em sua equipe.

Os recursos desmotivados em uma equipe são facilmente identificados., por meio de decréscimo no desempenho, crescimento de problemas de saúde, aumento da taxa de *turnover* na organização. Assim como diversas organizações, o Banco X apresenta problemas deste tipo.

Sendo assim, esta monografia de abordagem qualitativa objetiva propor um programa de sensibilização para Líderes de equipes de Tecnologia da Informação (TI) do Banco X (empresa fictícia), com foco em motivação. Para tanto, será necessário identificar se a liderança exerce influência na desmotivação das equipes e também na baixa do rendimento das equipes em questão.

Dito isto, o estudo é relevante uma vez que se acredita que aspectos negativos de gestão influenciam na motivação e desenvolvimento da equipe; que a liderança positiva ajuda a manter a motivação da equipe e que; problemas com o líder influenciam no aumento da taxa de *turnover* das organizações.

1.1. PROBLEMA

A questão norteadora deste estudo é a seguinte: Como provar a influência do líder na equipe e propor um programa de treinamentos e *coaching* na organização, a fim de sensibilizar os mesmos para que se desenvolvam de forma humana e contribuam para que suas equipes se mantenham motivadas e atinjam níveis altos de desempenho?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Propor programa de sensibilização para Líderes de equipes de Tecnologia da Informação (TI) do Banco X, com foco em motivação.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Definir Motivação e fatores motivacionais
- b) Descrever o que é um Programa de Sensibilização e como pode ser aplicado
- c) Descrever o modelo de gestão das equipes de TI no Banco X
- d) Relatar problemas, fatos e ocorrências positivas e negativas da liderança de equipes de TI do Banco X
- e) Esboçar programa de sensibilização para Líderes de equipes de TI do Banco X

1.3. JUSTIFICATIVA

Recursos desmotivados em uma equipe são facilmente identificados. Esses recursos podem ser identificados através de decréscimo no desempenho, crescimento de problemas de saúde, aumento da taxa de *turnover* na organização. Assim como diversas organizações, o Banco X apresenta problemas deste tipo. Através deste Trabalho de Conclusão de Curso, busca-se identificar se a liderança exerce influência na desmotivação das equipes e também na baixa do rendimento das equipes. A fim de melhor eficácia no processo de identificação, o público estudado será formado de equipes de Tecnologia de Informação do Banco X.

1.4. METODOLOGIA

A fim de descrever a metodologia utilizada, serão utilizados os critérios de classificação de Vergara (2004): quanto à natureza, aos fins e aos meios.

Em relação à natureza da pesquisa, ela será do tipo quantitativa, uma vez que irá apresentar gráficos e tabelas, comparativas ou não, sobre determinado objeto e ou fenômenos observados, e realizada através da coleta de dados feitos através de pesquisas aplicadas no local a ser pesquisado (GIL, 2008).

Quanto aos fins, será do tipo pesquisa descritiva, pois pretende “observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule” (GIL, 2008)

Quanto aos meios, esta pesquisa será um estudo de caso, compreendido por Vergara (2004, p. 112) como “uma revisão bibliográfica, complementada por um estudo de caso da aplicabilidade de uma técnica ou abordagem estudada”.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Chiavenato (1997, p. 21) esclarece que no Brasil a Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por três fases distintas, a saber: Era da Industrialização Clássica, (1900-1950), Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990) e Era da Informação (a partir de 1990). A elas o autor assim esclarece:

A primeira era da ARH observou que os trabalhadores produziam menos do que podiam, fazendo com que a resolução do problema surgisse por meio da racionalização do trabalho, ou seja, os movimentos foram simplificados para realização das tarefas e, portanto, reduziu-se o tempo para execução. Nesta época as pessoas, assim como as máquinas, equipamentos e capital eram consideradas recursos de produção e, portanto, a administração de pessoas denominada Relações Industriais. A segunda fase teve como marco a criação de sindicatos, que contribuíram para o surgimento de conflitos em favor do funcionário. Ainda nesta fase as pessoas eram administradas a partir das necessidades apenas da organização.

De acordo com o autor a valorização do capital humano como recurso mais importante de uma organização deu-se apenas após a Era da Informação. Com isso, a ARH passou a ser conhecida como Gestão de Pessoas, referindo-se a nova ideologia, a de que as organizações deveriam deixar de administrar pessoas para administrar com pessoas, tornando-as assim parceiras.

Tal realidade deu-se em virtude da globalização e dinamismo impostos pela informação adquirida por todos, em qualquer lugar e de maneira extremamente rápida, fazendo com que as empresas tendam a cada vez mais se assemelhem. Deste modo, os seres humanos passaram a ser considerados ativos dotados de dinamismo, capazes de agregar valor as organizações.

Destarte, o conceito de capital humano sofreu mudanças ao longo dos séculos, mas, na atualidade, defende-se que investimentos neles feitos resultam em maiores retornos para as organizações.

Mas, afinal, o que é Gestão de Pessoas?

Para Chiavenato (1992, p. 133) a Gestão de Pessoas consiste:

(...) no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, o que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em ARH. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar.

Dutra (2008) esclarece que a Gestão de Pessoas utiliza alguns processos básicos, a saber:

1. Processos de agregar pessoas, responsável pelo recrutamento, seleção e adequação das pessoas, sendo assim, desenvolve proposições, critérios e instrumentos para tal;
2. Processos de aplicar pessoas, responsável pela avaliação dos cargos e funções, bem como os pré-requisitos e os níveis compatíveis de remuneração. Também, desenvolve projetos de treinamento para agregar níveis de interesse, satisfação e motivação das pessoas;
3. Processos de recompensar pessoas, utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Destarte, serão responsáveis pelos salários, benefícios, carreiras, segurança no trabalho e relações sindicais;
4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, através do treinamento e desenvolvimento;
5. Processos de manter pessoas, responsáveis por criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas por meio de higiene e segurança no trabalho, além de relações trabalhistas;
6. Processos de monitorar pessoas, responsável pela avaliação de desempenho assim como pelo banco de dados, ou seja, gerenciando as informações de Recursos Humanos através de padrões pré-estabelecidos.

Para Fischer (2002, p. 23), gerenciar pessoas é integrá-las a organização. Portanto para criar valor e obter resultados, cabe ao departamento de recursos humanos promover a administração da infraestrutura da empresa, garantindo a eficiência dos processos de recursos

humanos, aumentar a produtividade e a redução de perdas e administrar o capital intelectual como fonte principal de valor

E, para que as empresas consigam alcançar suas metas, a fim de se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, estas precisam se preocupar com o comprometimento dos funcionários.

Para que isso ocorra a motivação é uma das principais armas corporativas, como devidamente explanado por Bogmann (2000, p.40):

É fundamental motivar os funcionários para executarem melhor suas tarefas por meio do marketing interno, por meio da delegação de poderes (*empowerment*), do treinamento e do trabalho em equipe (*teamwork*). A ideia que orienta o comprometimento do funcionário é permitir que a energia, a criatividade e o talento de todos contribuam para o progresso da operação e que tudo isso possa fazer aflorar as melhores qualidades do grupo, levando-o a sentir-se melhor em relação a si mesmo e a seu trabalho. Isso também dá à equipe uma sensação de posse, despertando nos funcionários maior orgulho pelo trabalho.

Destarte, o ambiente interno da organização torna-se um importante fator para a competitividade. Com as atuais exigências do mercado, para que as empresas se tornem realmente competitivas, algumas características devem ser observadas no que diz respeito aos seus recursos humanos. A estrutura organizacional deve permitir certo grau de liberdade, autonomia e participação dos funcionários na empresa. Grande atenção merece também a qualificação dos funcionários, o suporte recebido da chefia (leia-se motivação e *feedback*), os salários e benefícios pagos, além dos recursos materiais e tecnológicos.

A valorização do homem, considerado então como agente principal na busca dos objetivos das organizações, é vista como acentuado e imprescindível no novo enfoque dado aos recursos humanos, que busca conciliar os interesses pessoais e profissionais dos funcionários com as necessidades da empresa. Os recursos humanos começam a ser tratados como parte importante na transformação dos processos e da própria organização.

Para tanto, acredita-se que uma gestão de recursos humanos eficaz irá proporcionar maior motivação empresarial, mas apenas irá proporcionar real benefício à empresa se esta tiver em seu grupo de gestores, um ou mais líderes motivadores.

2.2. MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra motivação é proveniente do latim *movere*, que significa mover (BERGAMINI, 2007) e sua conotação no campo laboral apresenta significados parecidos.

Como exemplo disso destaca-se a interpretação de Kondo (2007), para quem a motivação é a maneira na qual a conduta organizacional se inicia, permanece e continua a incentivar os colaboradores.

Silver (2009) é pragmático ao defender que a motivação é uma das grandes forças que incitam o comportamento humano, já que é capaz de influenciar os níveis de desempenho pessoal e profissional dos indivíduos.

De acordo com Bergamini (2007), a motivação é termo utilizado comumente o como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, isto é, aquilo que em um sujeito responde pelo seu dinamismo. Isso porque está sempre empregado a conotação de movimento ou ação. Tratar-se-á, portanto, de uma força que impulsiona as pessoas a agirem ou a fugirem de uma determinada situação.

Muitos são os autores que concordam que a motivação do indivíduo dar-se-á por meio de um processo interno, podendo, no entanto, sofrer grande influência de fatores externos.

Archer (2007, p. 24) a fim de conceituar motivação diferencia os fatores motivadores dos fatores de satisfação. Para ele:

Um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação). Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma.

E algumas são as teorias motivacionais, sendo a mais conhecida a de Maslow (2000) a respeito da motivação, esclarece que:

Os seres humanos aspiravam tornarem-se auto-realizados, formulou um modelo da motivação das pessoas, segundo a qual existe uma “hierarquia das necessidades humanas”, dispostas em ordem de importância. Na base estão as necessidades básicas, também chamadas de fisiológicas. No localizam-se as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas. As necessidades básicas prevalecem sobre as necessidades situadas no nível mais alto, sendo que estas são exatamente as que levam à efetivação do potencial dos seres humanos, à vida feliz e aos momentos de plenitude.

Para explicar essa teoria, Maslow (2000) apresenta a seguinte figura 01, intitulada “Hierarquia das necessidades humanas”:

Figura 01 – Hierarquia das necessidades humanas.



Fonte: MASLOW, A. H, 2000

De acordo com esta teoria, tem-se a premissa de que enquanto as pessoas não se sentirem satisfeitas com as necessidades básicas, estas situadas na base da pirâmide, não irão alcançar as aspirações que estão na parte superior.

Muitos estudiosos como Caudron (1997), Bergamini (1997) e Kondo (1994) acreditam que uma grande quantidade de pessoas é motivada por fatores externos como salários, premiações, bônus financeiros, posição influente ou trabalhar numa empresa de prestígio.

O certo é que a motivação é essencial para qualquer coisa que se faça na vida. Sobretudo para aquelas atividades que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho. E caberá à empresa propor ferramentas motivacionais para os colaboradores de uma empresa.

Entretanto, para que se tenha uma melhora na motivação organizacional, faz-se necessária a figura do líder, que tem como meta identificar os norteadores de comportamentos dos trabalhadores, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação.

2.3. LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS AO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (1986), liderança é conceituada como: direção, chefatura ou condução de um partido político, de um grupo social ou de outra coletividade.

A liderança é um dos temas administrativos mais estudados nos últimos sessenta anos. Chiavenato (2004) é pragmático ao ponderar que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, seja nela como um todo, mas também em cada departamento que a compõe. Mas, antes de compreender a importância da liderança, imperioso conceituá-la.

Hunter (2004, p. 12) conceitua liderança como a aptidão de entusiasmar pessoas para trabalharem motivadas, propendendo atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Martins Filho (2010) também defende que o líder é, acima de tudo, aquele capaz de entusiasmar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização. Por isso, a liderança é tema importante, já que influencia diretamente na motivação e no clima organizacional de uma empresa.

Portanto, o líder não se utiliza de seu cargo para fazer com que seus subordinados ajam como deseja, mas sim o faz motivando as demais pessoas, conduzindo-as.

Por isso ao líder cabem algumas características intrínsecas, tais como: sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. E, por ser um gestor de pessoas, deve agir a fim de servir de exemplo para os demais subordinados, assim como ter objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais.

O líder deve ainda analisar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus cooperadores, a fim de identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Isso porque uma liderança despreparada é capaz de criar conflitos dispensáveis, assim como incitar jogos de poder e, principalmente, desmotivar a equipe. Por isso é que Chiavenato (2010) defende que achar líderes eficazes tem se tornado vital para o sucesso das organizações.

Daí se compreende o que Freer (1989) já afiançava: que organizações com planejamento deficiente, bem como más técnicas de organização e controle são capazes de sobreviver se a empresa tiver uma liderança eficiente.

No entanto, essas características, de forma isolada, não definem a verdadeira liderança. Alguém pode possuir carisma e outros atributos positivos e simplesmente não obter resultados do ponto de vista prático ou simplesmente conduzir organizações e comunidades a lugar nenhum.

O mundo empresarial vive basicamente de resultados pragmáticos que asseguram às corporações vida plena e sustentável ao longo do tempo e, na maioria das vezes, líderes ancorados somente no carisma, na popularidade ou até mesmo em altos níveis de inteligência não conseguem resultados empresariais significativos, ou seja, muitas vezes, valoriza-se muito mais os traços pessoais dos líderes (que têm sua importância no contexto da liderança) que mesmo a sua capacidade de implementação de modelos de gestão e de estratégias que gerem resultados a curto e a longo prazo.

“Parece incrível, mas quando se trata de liderança empresarial, os fatores mais importantes não são considerados: O profissional tem o *know-how* necessário para ser bem sucedido? Ele é capaz de expandi-lo e está determinado a explorá-lo? Características pessoais podem ser inatas, mas *know-how* é algo adquirido, desenvolvido por meio da prática e aperfeiçoado pela experiência. Líderes disciplinados, determinados, coerentes e persistentes para expandir esse *know-how* costumam ser sempre bem-sucedidos. É desse modo que se formam os líderes”. (CHARAN, 2004, p. 7)

Porém, a ênfase em resultados e a necessidades destes não podem ser contempladas a qualquer preço. A ambição desenfreada ou a arrogância podem desvirtuar o sentido da liderança, a qual necessita estar apoiada na integridade.

O fenômeno da liderança torna-se algo complexo exatamente pela sua essência, que consiste em equilibrar traços de personalidade, atitudes e comportamentos adequados para situações distintas e *know-how* e capacidade de execução para realizar o que realmente necessita ser feito.

O líder deverá ter plena consciência da missão da organização e buscar incessantemente o alinhamento de todos com essa missão; estabelecer com a equipe valores sólidos como ética nas relações interpessoais, a honestidade, a transparência nas ações, a preocupação com o social, com a cidadania e com o meio ambiente, valores estes que, associados à missão, nortearão todas as ações da equipe no cumprimento das metas da organização.

“Independente do termo utilizado – propósito, missão, legado, sonho, meta, chamado ou agenda pessoal – a intenção é a mesma: os líderes querem fazer algo significativo, realizar algo que jamais ninguém conseguiu. O que é este algo – a noção de significado e propósito – tem que vir de dentro. Ninguém pode lhe impor uma visão automotivadora. Por isso, exatamente como dissemos a respeito dos valores, é preciso esclarecer suas visões do futuro antes de arregimentar os outros para uma visão compartilhada. Para criar um clima de significado, antes de tudo, você precisa acreditar em alguma coisa. Para inspirar os outros, você precisa estar inspirado”. (KOUZES; POSNER, 2003, p.125)

Sem a capacidade de estabelecer uma visão compartilhada, instaurar valores ou influenciar na construção de uma cultura organizacional sólida, a liderança pode se limitar ao simples exercício da gerência, desempenhando as funções de planejar, organizar, controlar, que são funções importantes na condução de uma corporação, mas insuficientes para caracterizar, de forma legítima, uma liderança atuante. Nos dias atuais, a própria gerência não mais se caracteriza pela emissão pura e simples de ordens e regras e pela centralização. Esse estilo, gradativamente está sendo substituído por um processo de delegação, envolvendo aspectos como conhecimento, orientação, participação, acompanhamento, avaliação, ou seja, mesmo as pessoas que preferem somente gerenciar e não liderar procuram instigar os profissionais à criatividade, concedendo-lhe poderes para realizar a tarefa, sem abdicar de sua responsabilidade sobre esta.

Um dos principais papéis do líder contemporâneo é se transformar em um educador (como educador, compreende-se aquele indivíduo que, no interior da empresa, aglutina forças e abre espaços para a instauração de uma cultura organizacional dialógica).

Na realidade atual, em que o desenvolvimento de competências se configura com algo fundamental para a organização competir na sociedade do conhecimento, a liderança assume a articulação das ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e a formação de outros líderes, passando a ser o catalisador de ideias e inovações em todas as estratégias direcionadas a proporcionar às pessoas condições para aprender a conhecer, a fazer, a ser e a conviver.

E mais do que nunca as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos (GUIMARÃES, 2002).

2.3.1. Liderança X Gerência

Estudar a diferença de comportamento entre gerentes e líderes é cada vez mais comum na atualidade, em especial às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade.

Sabe-se que o gerente se pauta nas regras, normas e procedimentos, sendo que o líder se ampara em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. E, dentre as principais diferenças e preocupações destes dois agentes, Pina et al, (2005) assim alude:

Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante disto, e apesar do valor do gerenciamento nas empresas, dentro da visão e situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento.

Sendo assim, as empresas necessitam de líderes e não apenas gerentes:

“[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas ideias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar e diferença entre sobreviver ou perecer” (Gomes, 1998, p. 49).

Portanto, os líderes procuram agir sobre a situação, inovam, questionam-se sobre o quê e o porquê, têm perspectivas a longo prazo, são originais e as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas. Já os gerentes regem seus funcionários como a uma orquestra e são normativos.

Pelo exposto, e também consoante entendimento de Bennis (1996), liderança e gerência são dois papéis muito importante e também muito diferentes dentro das organizações; por isso, tem-se pessoas em posição se destacando agindo de forma errada, à medida que as organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas.

2.3.2. O Papel da Liderança na Desmotivação

Como já fora verificado anteriormente à liderança eficaz agrega muito valor para as empresas, uma vez que mantem os integrantes motivados. Por outra sorte, uma liderança inadequada pode ocasionar desmotivação laboral, ampliando as taxas de *turnover*.

Antes de adentrar na questão chave, é importante preliminarmente compreender o que é *turnover*.

Uma definição geral proposta por Mobley (1992, p. 21) define o termo *turnover* como: “a suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária desta”.

Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997), *turnover* significa rotatividade de funcionário, que é o fenômeno que se refere a “entrada e a saída de pessoal” em determinada empresa ou setor, isto é “o movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõe esse mercado”.

Siqueira e Pereira (1999) afirmam que o tema rotatividade de pessoal tornou-se, nos últimos 30 anos, objeto de estudo e investigação, havendo um esforço por parte dos pesquisadores em desenvolver modelos que possam predizer o processo de rotatividade.

Nesse sentido, conhecer os motivos pelos quais as pessoas deixam as organizações em que trabalham, para assim minimizar as taxas de rotatividade, é desafio constante no gerenciamento de pessoas, já que os custos relativos à rotatividade de pessoal e à perda de empregados valiosos afetam diretamente os resultados da empresa (STAW et al, 2006).

Os conceitos de rotatividade e intenção de rotatividade são, portanto, de fundamental importância para compreensão do tema ora em estudo.

Para Siqueira e Pereira (2001, p. 51), a intenção de rotatividade é “o desejo futuro que o trabalhador tem em deixar a empresa”, ou seja, é a intenção do empregado de se desligar do sistema organizacional.

Em relação à rotatividade, Maia (2007) menciona que ela se apresenta de duas formas: a natural e a não natural. A natural é aquela que fica fora do controle do gestor, como recolocação, promoção, graduação e mudanças de estilo de vida. A vida das pessoas passa por constante mudança, independentemente do programa de retenção que a empresa possa ter, e

isso provoca a rotatividade natural. A rotatividade não natural é decorrente de insatisfação com a remuneração, conflitos com a supervisão, insatisfação com o trabalho, estresse físico, emocional e mental, fadiga, entre outros.

A rotatividade não é uma causa, mas sim o reflexo de variáveis externas e internas, logo, a rotatividade não natural deve ser a maior preocupação das organizações, pois traduzem um sintoma a ser analisado.

Para isso é importante manter sempre atualizada a análise da rotatividade tanto no que tange aos dados quantitativos (quantas pessoas entraram e saíram da organização em um determinado período de tempo) quanto no que tange aos dados qualitativos (quem são as pessoas que estão saindo da organização) (MOBLEY, 1992). Dessa maneira, além de ser possível obter índices mensais, bimestrais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais ou anuais, pode-se ter uma melhor noção de quem são as pessoas que estão saindo, qual o setor de origem e os motivos do desligamento da organização.

Sabe-se que um índice de rotatividade de pessoal zero não ocorre na prática e também não seria desejável, pois não haveria entrada de novas pessoas na empresa e sua oxigenação ficaria comprometida. Por outro lado, um índice de rotatividade muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de desequilíbrio na organização, sinalizando dificuldade de reter adequadamente seus funcionários.

Schermerhorn et al (1999, p. 94) ressalta ainda que “os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos”. Nesse sentido, a gestão da rotatividade é fundamental para as empresas, pois, segundo Fernandez (2006, p. 21), “uma empresa não é formada somente por prédio, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu sangue e cérebro”. Por isso, analisar os motivos dos desligamentos facilita a compreensão e um melhor gerenciamento desse comportamento.

No entanto muitas empresas tentam reverter o elevado índice de *turnover* oferecendo bons salários e pacotes de benefícios vindo, no entanto a ainda apresentar grande rotatividade de pessoal, sendo que o motivo para que isso aconteça está na falha em perfis de liderança, corroborando para a compreensão do ditado que afiança que “dinheiro não traz felicidade” (MAIA, 2007).

De acordo com o autor isso acontece muitas vezes porque o funcionário entende que não faz parte das conquistas da equipe ou, então, ele não se sente reconhecido pelas realizações de tarefas e projetos. Assim, os resultados são a desmotivação e a busca de novas oportunidades que possam satisfazer aos seus anseios.

2.3.3. Influência do Estilo de Liderança

É certo que a figura do líder assume crucial importância, dada à relação dele com a motivação e empenho do funcionário. Sendo assim um estilo de liderança pode ser eficaz em um setor e empresas, mas este mesmo modo de liderar pode ser desastroso em outra organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 140) nenhum estilo de liderança é inadequado, cabendo a um bom líder poder utilizar os diversos estilos com bom senso e competência, de acordo com o mais adequado para cada situação:

(...) na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos, como por exemplo, o estilo visionário.

Ponderar sobre os estilos de liderança é uma máxima do líder visionário, este que é cada vez mais valorizado num mundo que se transforma a cada instante.

2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA

Charan (2007) aponta que nem o estilo autoritário-coercivo de liderança, popularizado nos Estados Unidos e na Europa durante a intensificação da industrialização, é uma abordagem totalmente reprovável na atualidade, desde que aplicado de maneira correta, por meio de princípios éticos, dignidade e respeito.

Ser ético, de acordo com o autor, é saber valorizar o capital humano. Por meio de medidas simples, mas que podem fazer a diferença, tais como:

1. Saúde e qualidade de vida – a organização deve desenvolver programas como ginástica laboral (principalmente em atividades repetitivas), equipamentos de trabalho seguros e ergonômicos, prevenção a acidentes de trabalho e assistência médica;

2. Remuneração variável – pode-se utilizar índices de produtividade individual e coletivo para calcular esse benefício;

3. Melhoria contínua – envolver os funcionários na elaboração de novas sugestões para melhorar a eficiência e eficácia do trabalho, premiando-os quando as ideias forem implementadas;

4. Atividades criativas – incentivar a criação de concursos de redações, artes e/ou música, para unir mais a equipe e amenizar o ambiente de trabalho.

A seguir serão tratados os principais Estilos de Liderança:

a) Liderança Autocrática ou Autoritária:

Oliveira (2006) esclarece que o estilo autocrático de liderança se concentra em regras e regulamentos, girando em torno de uma pessoa ou de um sistema. Deste modo as decisões são tomadas pelo líder e não há nenhuma participação dos colaboradores.

O líder autocrático decide, sem o conhecimento prévio do grupo, qual a tarefa que cada um deve desempenhar e quem o acompanhará. Sobre isso Jesuíno (2005) leciona que neste estilo de liderança as competências, os conhecimentos, as habilidades não são valorizadas. É uma forma autoritária e egocêntrica de se comandar, onde os métodos são ditados, onde há pouca opinião dos membros e raramente são confiadas a eles decisões ou tarefas importantes. O líder autocrático acredita, então, que a relação de poder é unilateral.

b) Liderança Democrática

Neste tipo de liderança o líder está em uma posição de membro da equipe. Ele estimula e assiste os cooperados, elencando as diretrizes, que são debatidas pelo grupo, chegando-se a um consenso. Há a divisão de tarefas, a liberdade. É o grupo que esboça as providências e

técnicas para atingir o alvo, solicitando, quando necessário, o aconselhamento técnico ao líder (OLIVEIRA, 2006).

Jesuíno (2005, p. 61) esclarece que na Liderança Democrática “as tarefas ganham nova perspectivas com os debates, a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho”.

c) Liderança Liberal

Neste estilo de liderança há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, que se limita apenas a fornecer as informações solicitadas. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo (JESUÍNO, 2005).

De acordo com Oliveira (2006), por não haver estrutura ou supervisão, cabe aos membros definir seus alvos e padrões de desempenho. O Líder Liberal é “o primeiro entre os iguais”, sem autoridade, sendo apenas alguém à disposição.

Este líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido. Ele não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, sendo apenas aquele indivíduo consultado em caso de dúvidas ou necessidade de auxílio ao grupo.

d) Liderança Transacional

Este tipo de líder tem como princípio levar o grupo a atingir metas e objetivos específicos. Jesuíno (2005) esclarece que a Liderança Transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com outros com o objetivo de trocar bens de valor, que podem ser de caráter econômico, político ou psicológico.

Sobre isso Dutra (2006) afirma que um líder é transacional quando ele recompensa seus funcionários com prêmios ao cumprirem com os objetivos acordados, mas ao mesmo tempo cobra e pune de forma excessivamente rígida quando não conseguem fazer o esperado. Pelo exposto, a Liderança Transacional é aquela que enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus funcionários.

e) Liderança Carismática

O líder carismático consegue, comumente, causar impactos intensos em seus liderados, originando alguns efeitos como: devoção e lealdade ao líder; aceitação dos seguidores que executam a vontade do líder sem hesitação, questionamento ou interesse próprio.

Jesuíno (2005) esclarece que o líder carismático é aquele que faz auto sacrifícios em prol da empresa e dos liderados e, por isso, tende a motivar as pessoas para que, ainda que tenham que exercer esforço extra, o façam com satisfação por gostarem de seu líder.

f) Liderança Situacional

Este tipo de liderança baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar o melhor dos liderados. Diante disso, este líder utiliza-se do melhor que há nas lideranças Autocrática, Liberal e Democrática (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Hersey e Chevalier (2003), o modelo de Liderança Situacional propicia uma estrutura a partir da qual é possível diagnosticar diferentes situações e prescreve qual estilo de liderança terá a maior probabilidade de êxito numa situação específica.

Deste modo, o líder situacional é versátil, flexível e adequa seus estilos de acordo com as pessoas com quem trabalha e com as situações. Ele direciona, dando instruções e supervisionando as tarefas; treina, elogiando, solicitando sugestões e explicando suas decisões; apoia, oferecendo suporte, valorizando os esforços dos liderados a cumprirem suas tarefas.

Entretanto, pesquisadores da universidade de Michigan apud Ervilha (2008) apontaram que cada um dos estilos representa dois extremos de um contínuo que vai desde a participação mais ativa dos funcionários até ao que apenas recebe e cumpre as ordens sem se preocupar com o fim a que se destina. Dito estudo identificou quatro sistemas a saber:

- Sistema 1: os líderes não possuem confiança em seus subordinados. Eles trabalham sob o medo das ameaças e punições. Raramente há gratificações. As decisões são tomadas pelo topo;
- Sistema 2: os líderes têm uma certa confiança em seus subordinados. Algumas decisões são partilhadas, porém as principais são tomadas no topo da organização. O processo de controle também passa a ser deslocado para os níveis inferiores;

– Sistema 3: os líderes possuem mais confiança, mas não total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente, as responsabilidades são compartilhadas. São utilizadas recompensas como forma de motivação e praticamente não há punição;

– Sistema 4: os líderes confiam totalmente em seus subordinados, a comunicação é também horizontal. Os funcionários são motivados em função de sua maior participação para aumentar os lucros e estabelecer objetivos.

O estudo concluiu que as empresas procuram trabalhar com os sistemas 3 e 4, estes em que o nível de participação dos funcionários é maior e há a possibilidade de aumentar a produtividade em função de criar-se um clima de maior satisfação. Todavia, o estudo aponta o sistema 4 como sendo o mais eficaz, por serem esses os líderes com maior chance de serem melhor avaliados por seus liderados.

Gaudêncio (2009), entretanto, afiança que infelizmente ainda existem organizações que agem na base da punição, até mesmo grandes empresas.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Trata-se, de estudo exploratório, por meio da aplicação de um questionário, com perguntas fechadas, que irão proporcionar análise e discussão dos resultados obtidos. (GIL, 2008).

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa de campo foi realizada no mês de setembro de 2016 com funcionários do Setor de TI.

O Banco X (empresa fictícia), é dividido da seguinte maneira:

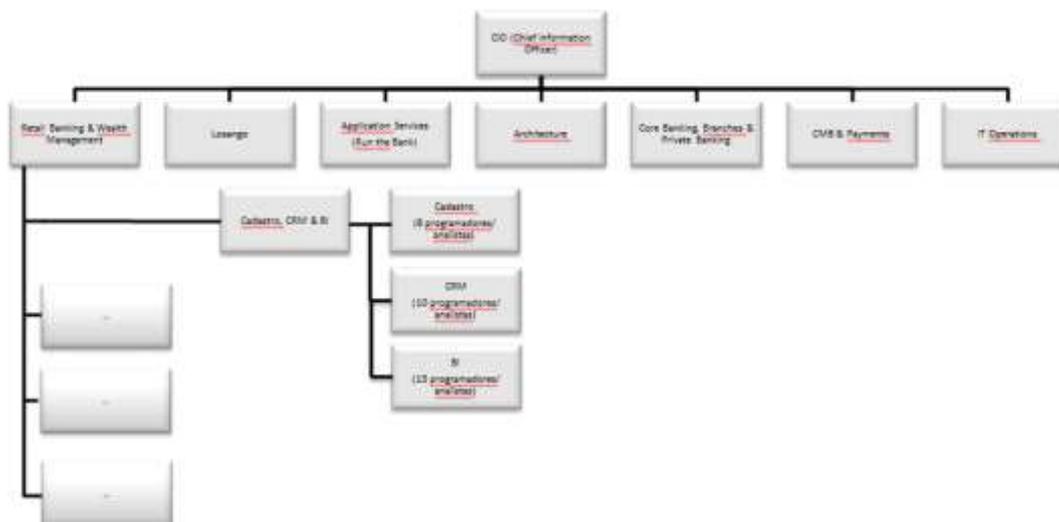
- CIO (*Chief Information Officer*)
- 8 Superintendentes (divididos por área de negócio do Banco)
- Cada Superintendente tem Gerentes (no máximo 8 gerentes por Superintendência)
- Cada Gerente tem Coordenadores de Equipes (no máximo 8 coordenadores por Gerência)
- Cada Coordenador tem uma equipe composta de Analistas de Programa, Analistas de Sistemas e Consultores.

Para restringir a população do estudo e visto que se trata de uma empresa fictícia, Banco X, foram distribuídos 31 questionários para funcionários de diferentes empresas e que trabalham com Tecnologia da Informação.

Para efeito do trabalho, considerou-se que esses 31 funcionários trabalham em uma mesma gerência, denominada de Cadastro, *Customer Relationship Management* (CRM) &

Business Intelligence (BI). Esta gerência está dividida em 3 coordenações, conforme organograma mostrado na Figura 02, Organograma da área de TI do Banco X:

Figura 02 – Organograma área de TI do Banco X.



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

3.3. MODELO DE GESTÃO DO BANCO X

O Banco X, assim como a maioria das organizações mundiais, busca por um modelo de gestão contemporânea onde os gestores e líderes devem se destacar tanto na área técnica quanto na humana. Neste tipo de gestão, os líderes buscam estar próximos dos seus colaboradores a fim de antecipar problemas, reduzir conflitos entre os seus liderados e obter os melhores resultados para a organização.

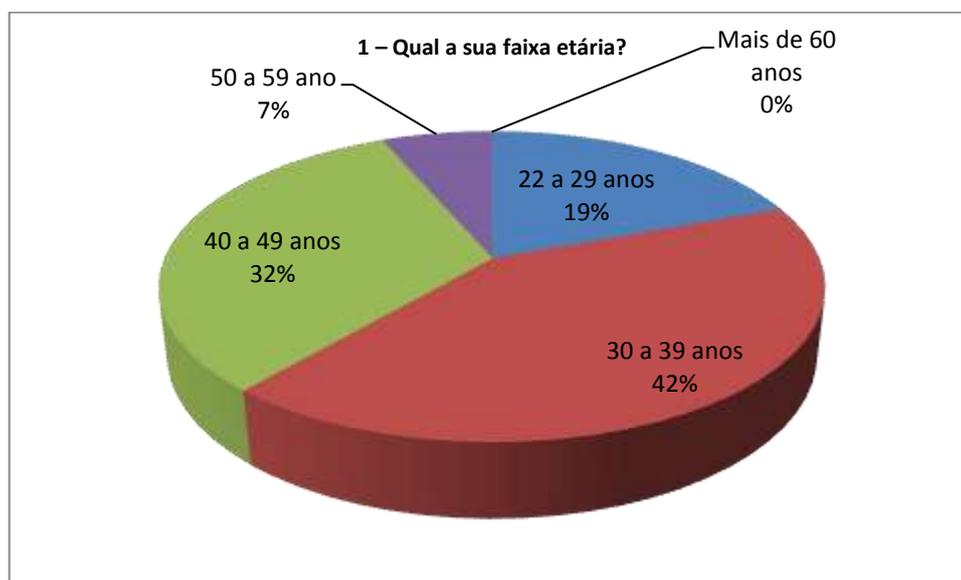
Porém, observa-se que na realidade o Banco X trabalha com uma mescla de todos os modelos de gestão (Tradicional, Moderna e Contemporânea). Em algumas equipes ainda pode-se observar que uma gestão autoritária onde os colaboradores têm pouca autonomia e envolvimento criativo no trabalho. Esta observação poderá ser confirmada através do questionário que será aplicado junto a uma equipe de TI do Banco X.

3.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já verificado Liderança e Motivação são aspectos essenciais para o sucesso de qualquer empresa. Assim, as questões aplicadas tiveram o intuito de analisar/mensurar se os funcionários do departamento de TI do Banco X sentem-se (des)motivados pelos seus líderes, assim como mensurar o estilo de liderança predominante (Questionário no Anexo I).

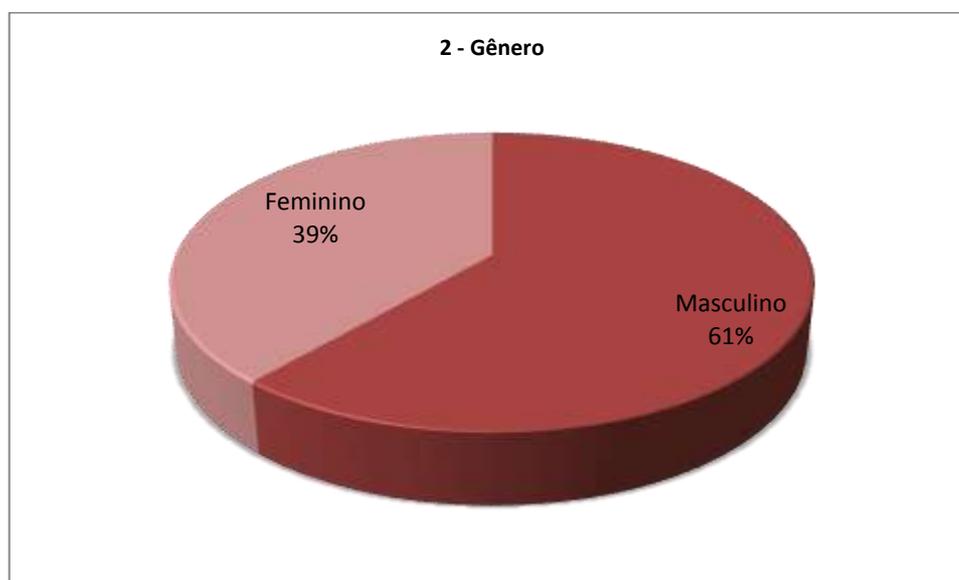
Preliminarmente, buscou-se constatar a faixa etária dos estudados, assim como a predominância de gênero, segundo os resultados nas figuras 03 e 04:

Figura 03 – Gráfico Faixa Etária da População Estudada



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Figura 04 – Gráfico Gênero da População Estudada

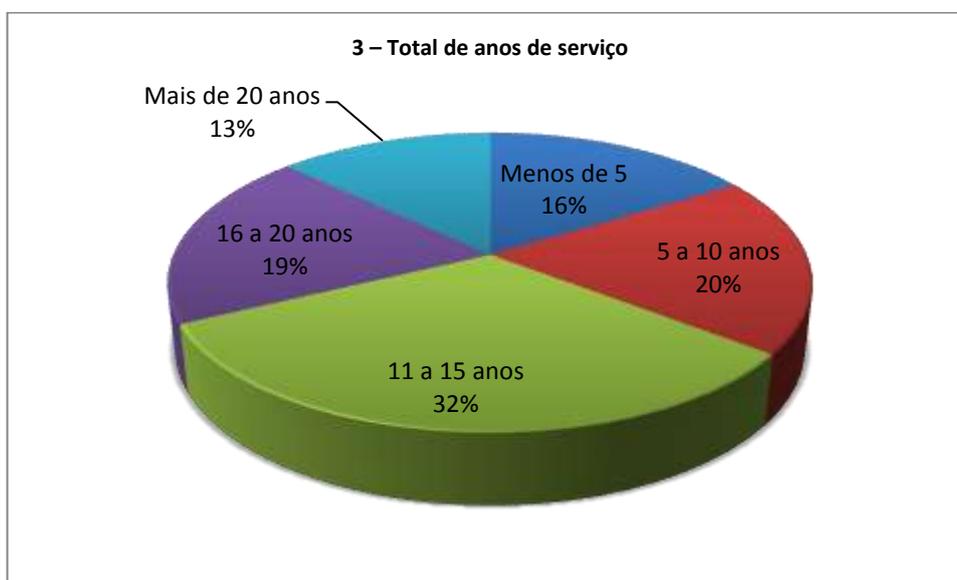


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Pelo verificado a predominância dos funcionários do setor em estudo está primeiramente na faixa entre 30 a 39 anos, seguido pelos que tem 40 a 49 anos. Tratar-se-ão de faixas etárias que provavelmente compreendam pessoas constituintes de família e que dependem de determinado ganho financeiro para continuarem a bancar família/filhos. E quanto ao gênero, o masculino é predominante, com 61% dos entrevistados.

A fim de verificar se há elevada taxa de *turnover*, perguntou-se o tempo de anos de serviço, conforme visto na figura 05:

Figura 05 – Gráfico Total de anos de serviço da População Estudada

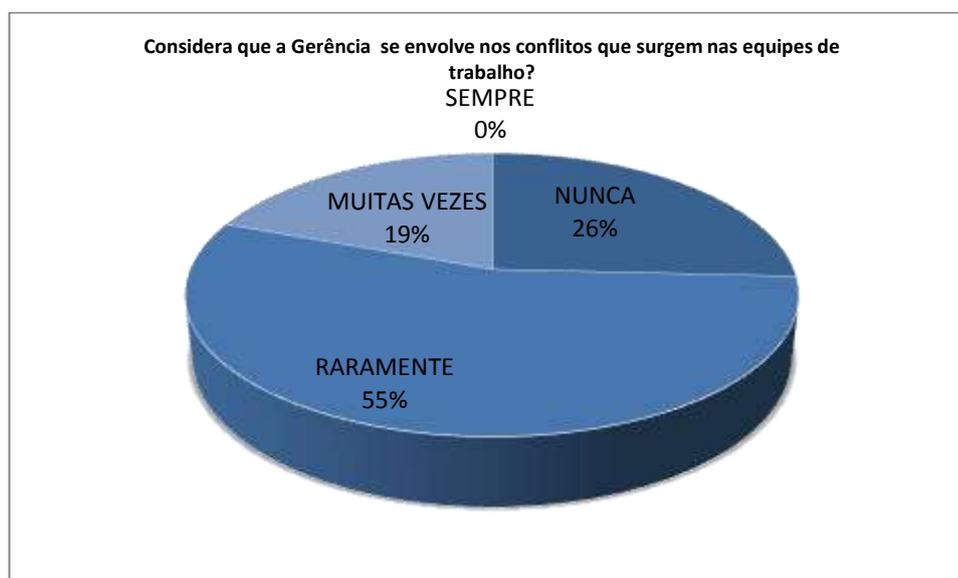


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Pelo exposto apenas 16% dos funcionários estão na empresa/setor há menos de 5 anos. Com isso, tem-se que a taxa de rotatividade não é elevada. Esta realidade provavelmente acontece por conta da instabilidade na economia e elevada taxa de desemprego, assim como posto os salários e benefícios que o Banco X oferece. Ademais, tem-se certa carência de vagas de TI no mercado de Curitiba.

A questão 4 fora dividida em várias outras, a fim de tratar sobre a liderança na organização. As análises seguem:

Figura 06 – Gráfico Gerência X Conflitos na equipe



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Pelo exposto na Figura 06, os conflitos raramente são resolvidos pela gerência/liderança. De acordo com Chanlat (1996), “o conflito é gerado a partir do momento da interação social e, que após a primeira frustração o conflito é desencadeado, assim tomando corpo”. Pelo exposto, o conflito é algo inevitável no momento em que se vive em uma sociedade na qual seus indivíduos têm diferentes pontos de vista e os expressam prontamente.

O conflito é fator inerente à sociedade e, portanto, está agregado a essência do ser humano sendo, assim, aspecto comum nas relações humanas em geral. E nas organizações tal realidade não é diferente.

Chiavenato (2004, p. 416) acastela que os conflitos são inevitáveis e, para gerenciá-los é preciso que o administrador conheça a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. “A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.” Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem-estar entre as pessoas ou grupos, sem convivência e injustiças.

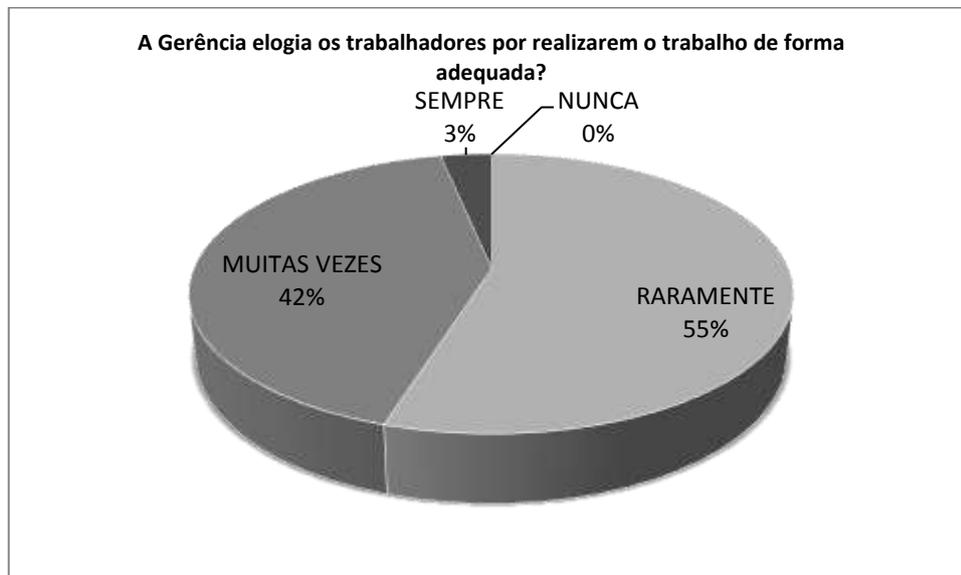
O conflito, quando abordado de maneira adequada pelo gestor, pode trazer alguns benefícios, assim como efeitos negativos quando não administrados. Conflitos podem causar

stress e insatisfação no trabalho. Além disso, outras situações podem ser decorrentes dos conflitos:

- Comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida;
- Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho;
- Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes;
- A performance no trabalho pode ser reduzida;
- A resistência à mudança pode ser reforçada;
- O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados;
- Sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade podem ser desencadeados;
- O conflito desvia energias para ele mesmo.

Pelo exposto cabe ao gestor/líder se envolver mais nos conflitos existentes a fim de amenizar os problemas supra citados, administrando os mesmos, pois se continuar agindo raramente, nitidamente irá causar desmotivação organizacional.

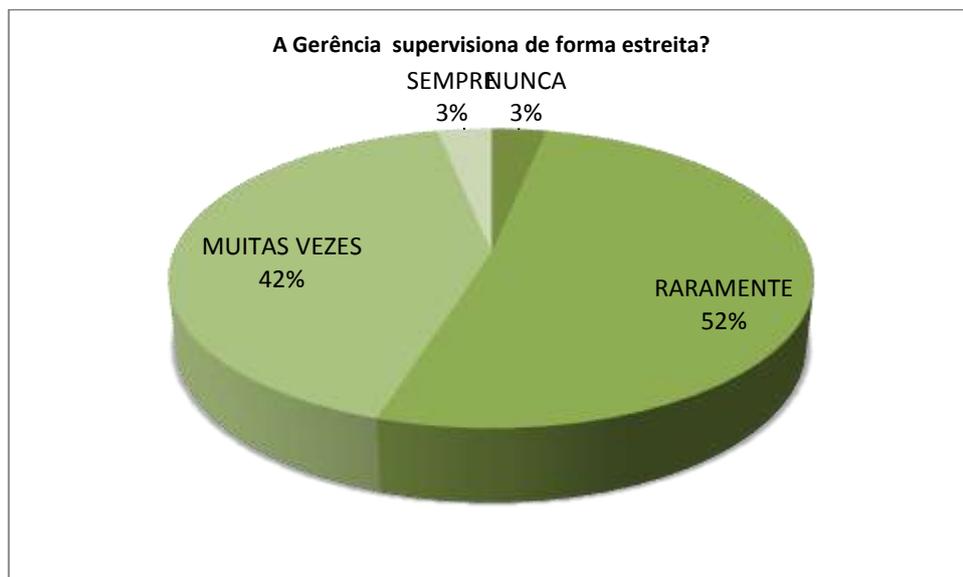
Figura 07 – Gráfico Gerência X Elogios



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Pelo verificado na figura 07, raramente a gerência elogia os trabalhadores por realizarem o trabalho de forma adequada. *Feedbacks* e elogios são essências para a motivação dos colaboradores. Para Castilho (2010) “o elogio é o um remédio motivacional”

Figura 08 – Gráfico Gerência X Supervisão



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Raramente (52%) ou muitas vezes (42%) a gerência supervisiona de forma estreita seus liderados, o que foi mostrado na figura 08 acima.

Figura 09 – Gráfico Gerência X Reuniões para assegurar Trabalho Realizado



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Uma questão muito preocupante frente ao resultado fora a que perguntou se a gerência realiza reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado (figura 09). A resposta fora que 74% dos entrevistados informaram que isso Raramente acontece. Percebe-se mais uma vez a discrepância de contato entre liderança e liderados, ocasionando pouco contato com seus subordinados, corroborando para que problemas operacionais possam ocorrer, assim como a motivação seja ineficiente.

Em contrapartida, a gerência baseia-se na posição hierárquica que ocupa para influenciar na mão de obra de lidera, como segue na figura 10:

Figura 10 – Gráfico Gerência X Posição Hierárquica



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

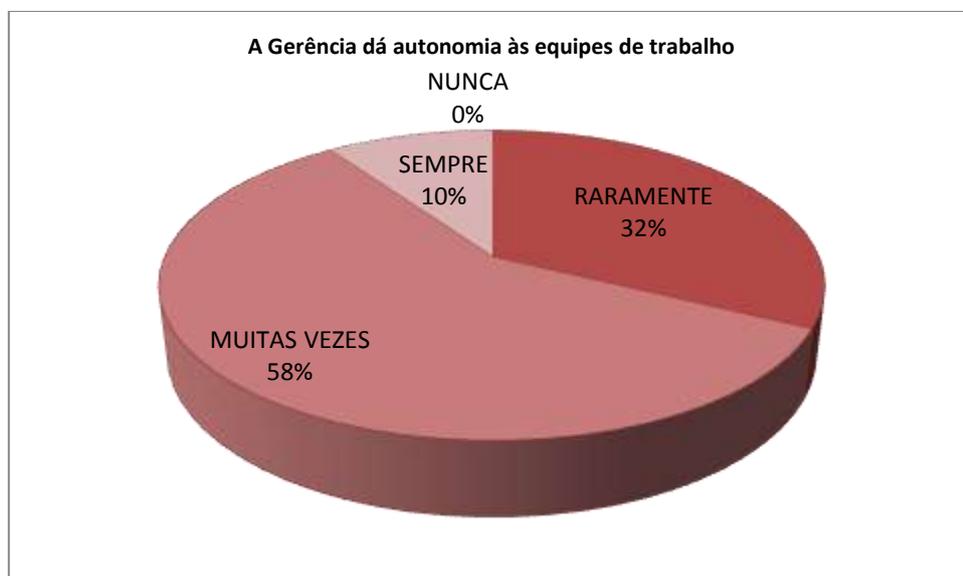
A questão seguinte perguntou se a gerência investe o seu tempo para ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho. As respostas, vistas na figura 11, comprovaram que nunca, com 48% e raramente com 36% das respostas. Mais uma vez fica claro que a separação entre liderança e liderados.

Figura 11 – Gráfico Gerência X Tempo junto aos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Figura 12 – Gráfico Gerência X Autonomia para as equipes



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Na última questão sobre liderança (figura 12), a supra, que perguntou se a gerência dá autonomia às equipes de trabalho, 58% responderam que Muitas Vezes, enquanto que 32%

Raramente e apenas 10% acreditam que Sempre e nenhum respondeu que nunca. Autonomia é fator importante, mas “abandonar” os colaboradores é fator preocupante e desmotivacional.

As questões 4B se preocuparam em auferir a motivação organizacional dos liderados. A primeira questão perguntou se a gerência estimula os seus colaboradores a participar e opinar sobre as tarefas e empresa. 62% dos entrevistados responderam que Muitas Vezes; 32% que Raramente; 3% que Sempre e 3% que Nunca, como pode ser visto na figura 13:

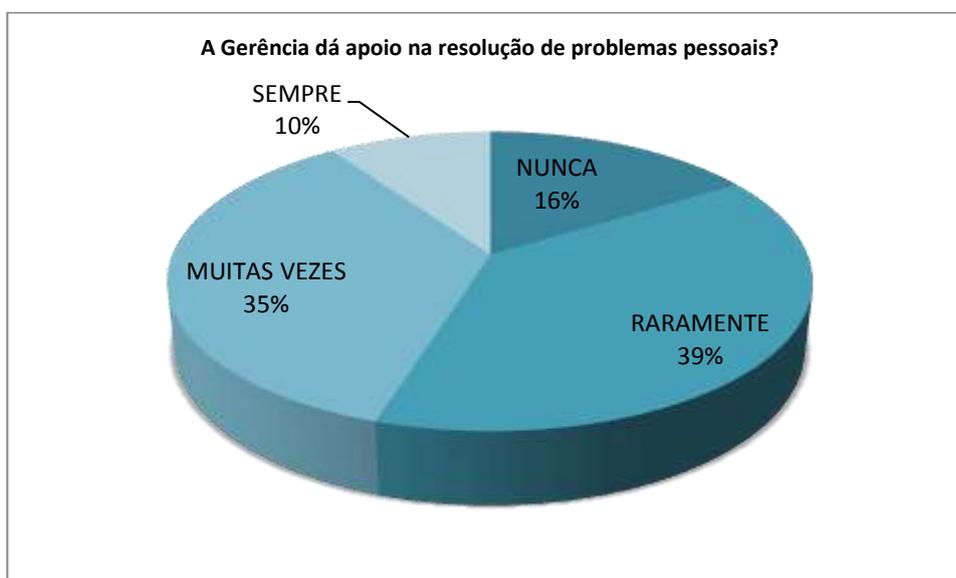
Figura 13 – Gráfico Gerência X Estímulo para participação



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Por outro lado, ao perguntar se a gerência dá apoio na resolução de problemas pessoais, verificou-se que 35% responderam que Muitas Vezes, 39% Raramente, 10% Sempre e 16% Nunca. Verifica-se aqui uma ambivalência nas respostas, pois a percentagem é muito próxima nas opções Muitas Vezes e Raramente (figura 14):

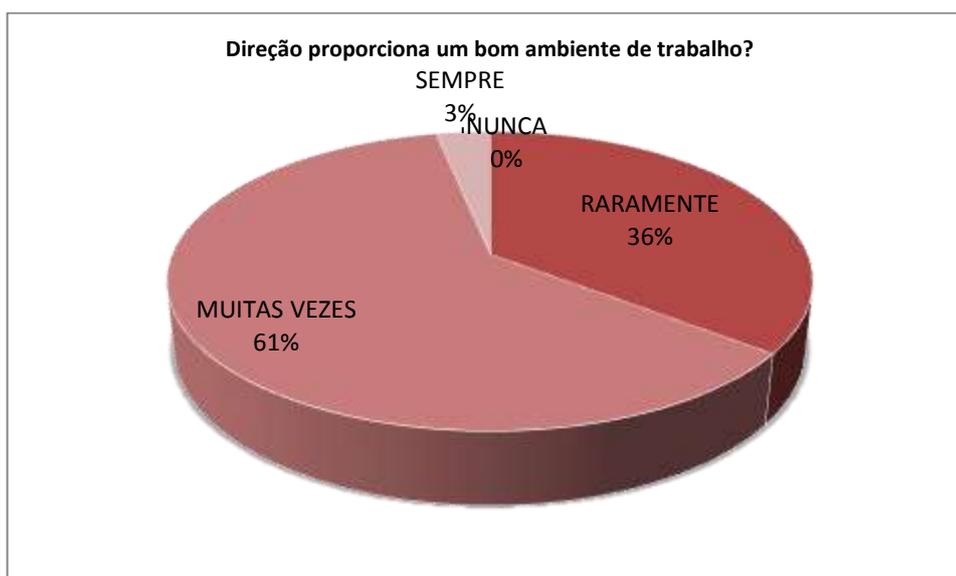
Figura 14 – Gráfico Gerência X Apoio problemas pessoais



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Um bom ambiente de trabalho é identificado por 61% dos inquiridos, já que responderam que Muitas Vezes, seguido por 36% que responderam que Raramente; 3% Sempre e 0% Nunca (figura 15).

Figura 15 – Gráfico Direção X Bom ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Inquiridos sobre fato se a direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar, mais uma vez verifica-se uma ambivalência nas respostas, pois a percentagem é muito próxima nas opções Muitas Vezes (45%) e Raramente (49%), como segue na figura 16:

Figura 16 – Gráfico Direção X Críticas



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Ao serem questionados se trabalham sobre pressão (figura 17), 74% dos entrevistados responderam que Sempre, e 16% que Muitas Vezes, para apenas 10% que defenderam que Raramente.

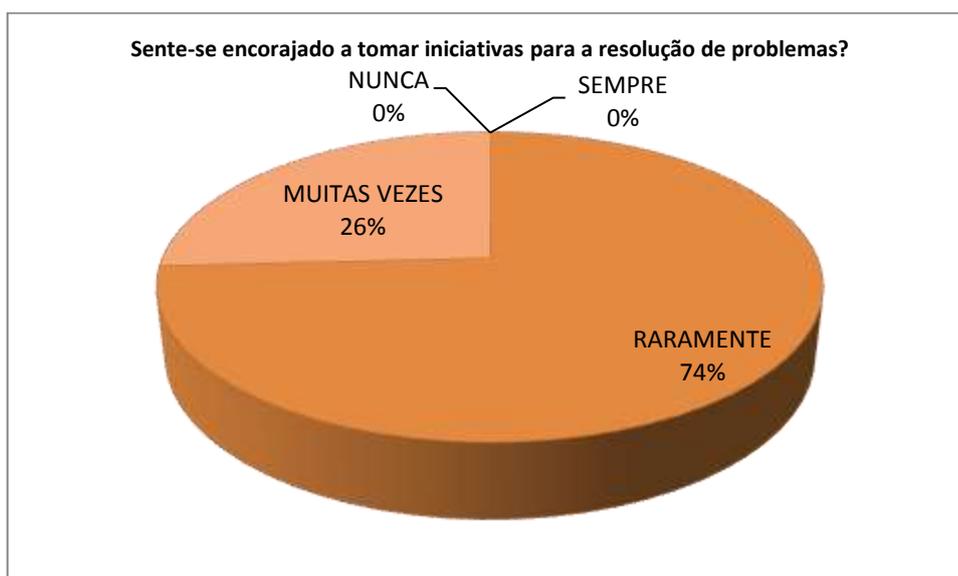
Figura 17 – Gráfico Trabalho sobre pressão



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Não é à toa que apenas 26% sentem-se Muitas Vezes encorajados a tomar iniciativa na resolução de problemas, contra 74% que responderam que Raramente, como segue na figura 18:

Figura 18 – Gráfico Colaborador X Tomada de Iniciativas



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

E não foram diferentes ou surpreendentes as respostas dadas a questão seguinte, que perguntou se o colaborador acha que vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho. 77% dos inquiridos responderam que Raramente e apenas 23% que Muitas Vezes, como pode ser verificado na figura 19.

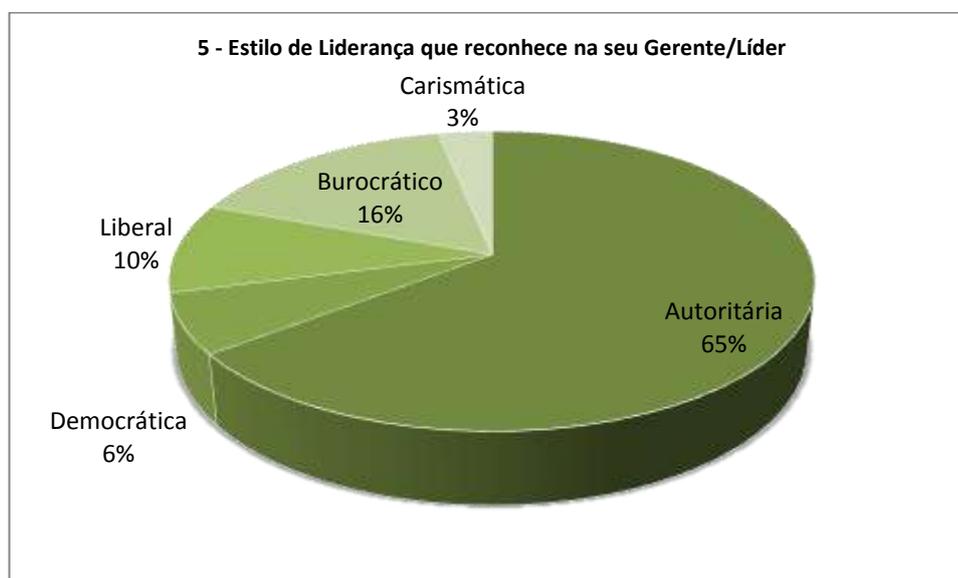
Figura 19 – Gráfico Colaborador X Realização do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Por fim a última questão é uma das mais relevantes para este estudo, pois procurou saber qual o Estilo de Liderança é conhecido pelos participantes. Como resposta 65% acredita ser a Autoritária; 16% Burocrática; 10% Liberal; 6% Democrática e 3% Carismática, conforme gráfico a seguir (figura 20):

Figura 20 – Gráfico Estilo de Liderança



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Com os dados práticos apresentados pode-se considerar que fatores motivacionais são pouco analisados ou apresentam resultados ambivalentes; que a liderança influencia negativamente no meio laboral em estudo, e isso se deve em grande parte ao estilo de liderança Autoritária exercida pelos líderes/gerentes.

4. PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO DE LÍDERES

As pessoas não nascem líderes, mas as habilidades e comportamentos de um líder podem ser desenvolvidas. Os líderes já podem ser moldados desde a infância, por pessoas que os inspiram.

Todos podem citar pessoas e líderes que os inspiram, seja na vida pessoal ou na profissional. Muitos podem dizer que os líderes que primeiro os inspiraram foram seus pais. E esta é uma constatação muito comum. Existem pais que inspiram por mostrar que têm autoridade pela forma como fazem aquilo que ensinam a seus filhos e não por exercerem autoritarismo. Demonstram por ações as habilidades de um líder e estimulam seus filhos a agirem da mesma forma com pessoas que os rodeiam.

Nos próximos passos da criança, os professores também são pessoas que podem desenvolver habilidades e comportamentos de liderança nos seus alunos. Existem também os líderes que são admirados por demonstrações públicas através da mídia. É neste momento que são citados grandes líderes como Nelson Mandela, Barack Obama, Dalai Lama, entre outros. São pessoas que souberam unir e usar as características de um bom líder e assim fazer com que as pessoas que estavam com eles se sentissem motivadas a segui-los a atingir objetivos comuns.

Mas o que isso tem a ver com as organizações? Tudo! Como foi visto anteriormente, as atuais exigências do mercado, para que as empresas se tornem realmente competitivas, faz com que o recurso humano seja considerado um dos principais agentes na busca dos objetivos das organizações. Esse começa a ser tratado como parte importante na transformação dos processos e da própria organização.

Para que toda essa engrenagem funcione bem, o líder é uma peça fundamental do sucesso. As organizações que se preocupam com seus recursos humanos, com a motivação dos mesmos e com o atingimento dos resultados de forma humana, estão investindo em programas de capacitação e sensibilização dos seus líderes.

Segundo Vergara (2012), as capacidades requeridas em um líder são:

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- Contribuir na formação de valores e crenças dignificantes;

- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualizar o sucesso;
- Construir formas de auto-aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- Ouvir e ser ouvido;
- Reconhecer que todos têm alguma coisa com que podem contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas;
- Ter energia radiante;
- Ser ético.

Como desenvolver e/ou ressaltar essas capacidades em um líder na organização é o que será proposto a seguir.

4.1. PROPOSTA DE PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO DE LÍDERES NO BANCO X

Conforme Kouzes (2008), o desenvolvimento da liderança é um autodesenvolvimento onde o instrumento da liderança e o eu, e o domínio da arte da liderança é o domínio do próprio eu. A busca pela liderança começa com uma busca interna e é por meio do autodesenvolvimento que se conquista a confiança imprescindível para liderar.

Como primeiro passo em um programa de sensibilização, a organização precisa, então, incentivar o líder a trabalhar questões internas, descobrir coisas que valoriza e com as quais se importa. Neste momento, um Mentor pode ser designado para ajudar a trazer essas questões e respostas à tona. Kouzes (2008) indica algumas questões que podem ajudar na busca em direção à liderança:

- Até que ponto se tem certeza da convicção sobre a visão e os valores?

- O que dá coragem para prosseguir, em face da incerteza e da adversidade?
- Como lidar com os desapontamentos, os enganos e os revezes?
- Quais são os pontos fortes e fracos?
- Que se deve fazer para melhorar os próprios talentos a fim de levar a organização para frente?
- Até que ponto o relacionamento com os liderados é forte?
- Que se deve fazer para manter-se motivado e encorajado?
- O que fará o liderado deixar de desistir?
- Quem é a pessoa certa para liderar neste exato momento? Por que?
- Até que ponto consegue-se compreender o que está ocorrendo na organização e no mundo em que ela opera?
- O líder está mesmo preparado para lidar com os problemas complexos que a organização enfrenta neste momento?
- Como as pessoas devem conduzir os problemas de nossa organização?
- Para onde a organização deve caminhar nos próximos dez anos?

O mentor, que pode ser uma pessoa da organização que é admirada pelo líder que está buscando o autoconhecimento e autodesenvolvimento, precisará estabelecer uma relação de apoio e suporte para ajudar o mentorado no desenvolvimento de sua carreira, além de estabelecer uma relação de amizade e aceitação mútua.

Um segundo passo no programa de sensibilização que a organização pode desenvolver é a utilização de programas de *Coaching*. Neste caso, o *Coaching* pode ajudar o *coachee* a encontrar respostas para o que está procurando, mudar o comportamento e definir ações diferentes das que realiza.

A organização pode alinhar o programa de *Coaching* com ensinamento de fundamentos de Programação Neurolinguística (PNL), que trará como resultados para o líder em desenvolvimento uma melhoria de desempenho em suas tarefas e atividades, equilíbrio para sua estrutura emocional, evolução em sua carreira, otimização e melhora no seu time e no sucesso da empresa através da inspiração e motivação do seu grupo.

Outros assuntos importantes que devem fazer parte deste programa de sensibilização de líderes são:

– Processos de *feedback*: como dar e receber *feedbacks* oportunos e assertivo. O líder precisa desenvolver sua capacidade de dar *feedback* em momentos certos, quando os mesmos forem realmente oportunos, além sua capacidade de escutar seus colaboradores quando os mesmos quiserem dar um *feedback* a seu respeito.

– Envolvimento com sua equipe. Os líderes precisam ser sensibilizados a estarem mais envolvidos com sua equipe em todos os momentos, e não apenas quando existem problemas, conflitos ou atividades a serem desenvolvidas. Os colaboradores buscam, em seus líderes, pessoas mais envolvidas que sejam capazes de divulgar as informações da organização sem distorção, ou seja, passar as informações como elas realmente são.

– Gerenciamento de Conflitos. Gerenciar conflitos pode ser considerado uma arte. O líder precisa aprender a ser uma pessoa imparcial para poder observar todas as características do conflito e das pessoas envolvidas, sem tomar partido levado pela emoção.

Muitos podem ser os assuntos incluídos nos programas de sensibilização de líderes na organização. Mas o mais importante em um programa desses, é fazer com que o líder seja um agente que auxilie na motivação dos seus colaboradores e não na desmotivação. Como já visto anteriormente, um colaborador motivado é uma pessoa que irá contribuir intensamente para o sucesso da organização.

5. CONCLUSÕES

O mundo na atualidade está se tornando cada vez mais complexo e incerto. A globalização, assim como os meios de comunicação, faz com que as informações fluam de forma cada vez rápida e as mudanças aconteçam muitas vezes de forma desenfreada.

O maior desafio para as organizações que desejam se manter competitivas no mercado que se encontra cada vez mais dinâmico e competitivo, é aprender a lidar com esse ambiente complexo e incerto do mundo.

É fato que as formas tradicionais de gestão e o estilo de liderança autocrático que algumas organizações ainda imprimem, não as manterão competitivas e com incremento em seus resultados.

Desta forma, as empresas estão se preocupando cada vez mais com o comprometimento dos seus colaboradores e dando mais importância para o capital humano. Para que se possa alocar as pessoas e organizações nos rumos da produtividade, lucro e resultado, faz-se necessário manter os colaboradores sempre motivados (ULRICH, 2002).

Segundo Cavalcanti et. al (2006), os grandes responsáveis pela efetivação da mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação das equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. É necessário que os gestores exerçam papéis de líder, orientando e despertando a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.

O objetivo deste trabalho foi propor programa de sensibilização para Líderes de equipes de Tecnologia da Informação (TI) do Banco X, com foco em motivação. Para que o objetivo do trabalho fosse atingido, primeiramente foi preciso verificar se os líderes dessas equipes exercem influência positiva ou negativa sobre seus colaboradores e como está a motivação das mesmas. A fim de restringir o escopo do trabalho e facilitar a análise, uma pequena população de 31 funcionários foi escolhida.

Após aplicação de pesquisa e avaliação dos resultados, pode-se concluir neste trabalho que a liderança exerce uma influência negativa na motivação e nos resultados apresentados pelos seus colaboradores. Vale a pena ressaltar que esta pode não ser uma característica de todas

as equipes de TI do Banco X. Abaixo seguem considerações obtidas através da análise dos resultados da pesquisa:

- Os conflitos acontecem e não são administrados pelo líder/gerente, nem resolvidos ou solucionados, o que pode ocasionar consequências tais como stress e insatisfação no trabalho, redução na comunicação entre indivíduos e grupos, desenvolvimento de clima de falta de confiança no trabalho, desgaste nos relacionamentos profissionais, redução da performance no trabalho, aumento na resistência à mudanças, comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados e desencadeamento dos sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade;
- Raramente a gerência elogia aqueles que exercem seu trabalho de maneira correta, sendo que elogios são fundamentais para a motivação;
- Raramente a gerência realiza reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado;
- A gerência baseia-se na posição hierárquica que ocupa para influenciar na mão de obra de lidera;
- O desempenho dos liderados não é assunto de interesse dos líderes já que 48% responderam que Nunca e 36% que Raramente a gerência investe tempo para ajudar os colaboradores na otimização de desempenho;
- Autonomia é importante, mas “abandonar” os colaboradores é fator preocupante e desmotivacional.
- Algumas respostas das questões sobre motivação apresentaram ambivalência, ou seja, percentuais muito próximos;
- Um bom ambiente de trabalho é identificado por 61% dos inquiridos;
- Percentual elevado respondeu que trabalham sob pressão;
- Não é à toa que apenas 26% sentem-se Muitas Vezes encorajados a tomar iniciativa na resolução de problemas, contra 74% que responderam que Raramente;
- 77% dos inquiridos responderam que Raramente acham que vale a pena das o melhor de si;
- Sobre o Estilo de Liderança, 65% responderam que acreditam ser Autoritária.

Mesmo esta pesquisa não representando a totalidade de equipes do Banco X (TI ou outras áreas), este resultado já justifica uma preocupação em desenvolver um programa de Sensibilização para Líderes com foco em motivação. Manter a motivação de seus colaboradores talvez seja o maior desafio do líder.

As organizações precisam de líderes capazes de desempenhar um papel transformador e isso só se dará com líderes que tenham visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente. Líderes que procuram sempre se desenvolver e aperfeiçoar conseguem ouvir mais as pessoas, dar mais atenção a seus colaboradores, observar as necessidades e tendências do mercado e incentivar seus colaboradores a fazerem o mesmo. São líderes com uma visão mais humanista, os quais entendem melhor a natureza das motivações humanas e mantêm o potencial motivacional dos seus colaboradores.

O tempo de que as pessoas eram apenas executoras já extinguiu. Agora os colaboradores querem participar, opinar, sugerir e participar dos resultados. Trabalhar numa empresa que respeita os valores das pessoas aumenta significativamente a probabilidade de perenidade no mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHER, E. R. **O mito da motivação.** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BENNIS, Warren. **A formação do líder.** Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

BOGMANN, Itshak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

CASTILHO, Marcos André Martins. **Liderança e Motivação. Rio de Janeiro, 2010.** Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/b001750.pdf. Acesso em Dez/2016.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: A gestão de conflitos nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: **As pessoas na organização.** 3ª. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

- GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** *Revista Você S.A.* São Paulo: n. 1, abr. 1998.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo: 2002.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.
- JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança.** (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizontes, 2005.
- KOUZES, James M.; POSNER, Jackie S. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança.** Tradução Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MARTINS, Ana Maria S. **Programas de Qualidade de Vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27, 2003.
- MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Tradução de Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- OLIVEIRA, Odair José. **O Administrador e a Liderança.** In: Revista Multidisciplinar da UNIESP. Nº 03. Presidente Prudente, 2006.
- PINA E CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 4ª ed., Lisboa: Editora RH, 2005.
- POSNER, Kouser. **O Desafio da Liderança.** São Paulo: Campus, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. **Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade.** In: Anais, Salvador, [s. n.], 1999.
- STAW, B. M.; BELL, N. E.; CLAUSEN, J. A. **The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test.** In: Administrative Science Quarterly, n. 31, p. 56-77, 2006.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO I

Para as questões 1 a 4, assinale com um X na caixa correspondente à sua resposta:

1 – Qual a sua faixa etária?

- a) Entre os 22 e os 29 anos
- b) Entre os 30 e os 39 anos
- c) Entre os 40 e os 49 anos
- d) Entre os 50 e os 59 anos
- e) Mais de 60 anos

2 – Indique o seu gênero: Masculino Feminino

3 – Total de anos de serviço

- a) Menos de 5 anos
- b) Entre os 5 e os 10 anos
- c) Entre os 11 e os 15 anos
- d) Entre os 16 e os 20 anos
- e) Mais de 20 anos

4 - Nas questões seguintes, responder com :

NUNCA

RARAMENTE

MUITAS VEZES

SEMPRE

QUESTOES SOBRE LIDERANÇA:

- a) Considera que a Gerência se envolve nos conflitos que surgem nas equipes de trabalho?
- b) A Gerência elogia os trabalhadores por realizarem o trabalho de forma adequada?
- c) A Gerência supervisiona de forma estreita?
- d) A Gerência realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?
- e) A Gerência baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar sua mão de obra?
- f) A Gerência investe o seu tempo para ajudar os colaboradores professores a melhorarem o seu desempenho?
- g) A Gerência dá autonomia às equipes de trabalho?

QUESTÕES SOBRE MOTIVAÇÃO:

- a) A Gerência estimula os seus colaboradores a participar e opinar sobre as tarefas e empresa?
- b) A Gerência utiliza as ideias apresentadas pelo seu corpo de trabalhadores?
- c) A Gerência dá apoio na resolução de problemas pessoais?
- d) A Direção proporciona um bom ambiente de trabalho?
- e) A Direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar?
- f) Neste departamento trabalha-se sobre pressão?
- g) Sente-se encorajado a tomar iniciativas para a resolução de problemas?
- h) Considera que vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho?

5 - Pretendemos agora saber que Estilo de Liderança reconhece na sua Gerente/Líder. Dos seguintes estilos que se apresenta a seguir, qual considera ser o mais próximo do seu gerente: Assinalar com um X apenas uma opção:

- a) Liderança autoritária - Líder que controla pessoalmente a organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos outros elementos da equipe.
- b) Liderança democrática - Líder que estimula os elementos da equipe a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um.
- c) Liderança liberal - Líder não interventivo, que renuncia ao exercício da autoridade, dando total liberdade aos membros da organização para agirem.
- d) Liderança burocrática - Líder que se preocupa unicamente em cumprir a lei, tendo dificuldade em enfrentar a falta de autonomia e colocar de lado a burocracia, para responder às reais necessidades da organização.
- e) Liderança carismática - Líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que fazem com que ele seja admirado pelos restantes elementos da equipe.