

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**TIAGO VILANOVA TITELLO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA: UM  
ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2015**

Tiago Vilanova Titello

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA: UM ESTUDO  
SOBRE A PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como requisito  
parcial para obtenção do título de Especialista  
em Gestão Estratégica de Negócios, pelo  
Curso de MBA em Gestão Estratégica de  
Negócios da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Luciane Wolff

São Leopoldo

2015

## RESUMO

O presente trabalho teve por finalidade analisar a percepção dos liderados sobre a gestão de pessoas promovidas por seus líderes em uma agência bancária, e conseqüentemente a percepção que os próprios líderes possuem sobre as suas práticas em gestão de pessoas. Trata-se de um estudo de caso, de natureza quantitativa e qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com líderes e liderados, além de uma entrevista com o setor de gestão de pessoas do banco. Foram confrontadas as respostas nas quais foi possível identificar oportunidades de melhorias para as lideranças em gestão de pessoas na percepção dos liderados. Porém na percepção dos líderes as práticas estão em conformidade com as normas do banco, faltando pequenos detalhes a serem reajustados. Conclui-se, então, há divergências de percepções e, foram sugeridas diversas ações que se colocadas em prática com a colaboração dos líderes, liderados e o setor de gestão de pessoas trarão ótimos resultados ao banco e aos colaboradores em geral.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Segmento Bancário.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Composto salarial.....	23
Figura 2: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança. ....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade dos Liderados .....	42
Gráfico 2: Idade dos Líderes .....	43
Gráfico 3: Sexo dos Liderados .....	43
Gráfico 4: Sexo dos Líderes .....	44
Gráfico 5: Escolaridade dos Liderados.....	44
Gráfico 6: Escolaridade dos Líderes.....	45
Gráfico 7: Tempo de trabalho no banco: Liderados .....	45
Gráfico 8: Tempo de trabalho no banco: Líderes .....	46
Gráfico 9: cargo ocupado no banco por Líderes e Liderados.....	46
Gráfico 10: Gosto do estilo de liderança do meu gerente: Liderados .....	47
Gráfico 11: Gosto do estilo de liderança do meu gerente: Líderes .....	48
Gráfico 12: O líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas: Liderados .....	48
Gráfico 13: Eu acho que o líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas: Líderes.....	49
Gráfico 14: Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas: Liderados .....	50
Gráfico 15: Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas: Líderes .....	50
Gráfico 16: Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores: Liderados .....	51
Gráfico 17: Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores: Líderes .....	52
Gráfico 18: O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência: Liderados .....	53
Gráfico 19: O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência: Líderes .....	53
Gráfico 20: Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho: Liderados .....	54
Gráfico 21: Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho: Líderes.....	55

Gráfico 22: O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referencias bases o salário: Liderados .....	56
Gráfico 23: O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referencias bases o salário: Líderes .....	56
Gráfico 24: Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue: Liderados .....	57
Gráfico 25: Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue: Líderes .....	57
Gráfico 26: O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas: Liderados.....	58
Gráfico 27: O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas: Líderes.....	59
Gráfico 28: A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados: Liderados .....	60
Gráfico 29: A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados: Líderes .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As três etapas de gestão de pessoas.....	15
Quadro 2: As pessoas são recursos ou parceiros da organização? .....	18
Quadro 3: O velho e o novo papel de recursos humanos .....	19
Quadro 4: Comparação entre os três estilos de liderança.....	31

## LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
GPTW	<i>Great Place to Work Institute</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Contextualização e Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Delimitação do Tema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>1.4 Relevância do Estudo .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas: Contexto Histórico.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Gestão de Pessoas: Mudanças de Comportamentos e Conceito.....	16
2.1.2 Velho RH X Novo RH .....	18
2.1.3 Objetivo da Gestão de Pessoas .....	19
<b>2.2 Práticas de Retenção de Talentos na Moderna Gestão de Pessoas .....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Remuneração .....	22
2.2.2 Benefícios .....	24
2.2.3 Recompensas .....	24
2.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	25
<b>2.3 Liderança: Contexto Histórico .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Liderança: Conceitos .....	28
2.3.2 Teorias sobre Estilos de Liderança.....	30
2.3.3 Teoria Situacional da Liderança .....	32
2.3.4 Liderança Carismática .....	34
2.3.5 Líder Facilitador .....	35
2.3.6 Características de um Líder Moderno .....	35
2.3.7 Papel da Liderança na Gestão de Pessoas .....	37
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Método de Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Definição da Área e Participantes da Pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Técnicas de Análise de Dados .....</b>	<b>41</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>42</b>

<b>4.2</b>	<b>Percepção de Líderes e Liderados sobre a Gestão de Pessoas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Práticas em de Gestão de Pessoas do Banco .....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>Recomendações .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTINÁRIO APLICADO AOS LIDERES .....</b>	<b>73</b>
	<b>APENDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO .....</b>	<b>75</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, contextualiza-se o tema, define-se o problema de pesquisa e se estabelecem os objetivos gerais e específicos a serem atingidos pelo estudo. Além disso, justifica-se a escolha do tema da presente pesquisa e é apresentada a organização do estudo.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentada a fundamentação teórica, a qual abrange questões de gestão de pessoas, sua história, conceitos, importância de sua aplicação nas organizações e depois liderança, seus conceitos, histórias e as diversas personalidades de liderança que cada indivíduo possui. Em seguida, será discutida a metodologia da pesquisa. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados e a análise da pesquisa. Por fim, demonstram-se as considerações finais do trabalho e logo após, as referências utilizadas.

### **1.1 Contextualização e Problema**

Atualmente com as mudanças de cenário cada vez mais rápido e constante, as empresas buscam nos bons líderes estratégias para tornar o cotidiano mais eficaz para efetivação de metas e objetivos. A efetiva implementação da gestão de pessoas na organização, em harmonia com os colaboradores e os benefícios que eles possuem em fazer parte desta organização são fatores de extrema relevância para que a empresa consiga se manter viva em meio a tanta concorrência e desafios impostos pelo mundo moderno.

O conceito de liderança, sua aplicação e seus impactos são fatores de grande importância nos estudos e nas práticas organizacionais, sendo que numerosos estudos têm demonstrado que variações na liderança estão relacionadas a variações na moral e produtividade do grupo, e pesquisas buscam descobrir os traços, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais que tornam um líder eficaz (FREITAS, 2006).

Portanto o tema liderança nos dias atuais tem um forte apelo tanto ao que dirigem, como aqueles que são dirigidos. As organizações podem e devem formar e desenvolver novos líderes, o primeiro passo para que isso aconteça é adoção de uma metodologia de gestão de pessoas dentro da organização.

A gestão de pessoas é importantíssima dentro das organizações, pois envolve aspectos da relação entre pessoas no ambiente do trabalho e delas com a organização, pois ambas necessitam umas das outras. As pessoas necessitam das organizações para alcançarem

objetivos, e as organizações, dependem das pessoas para atingirem suas metas (CHIAVENATO, 2010a).

Entretanto para se colocar em prática gestão de pessoas é necessário um líder capaz de motivar, influenciar pessoas conforme Wagner III e Hollenbeck (2003) citam na hora de conceituar liderança; é uma função complexa que envolve líder, seguidores e situações. Esses autores discutem que, em qualquer definição de liderança, o uso da influência aparece como característica fundamental. “Liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (SPECTOR, 2005, p. 330). Há que ressaltar, no entanto, que essa influência do líder deve ser em certa medida, sancionada pelos seus seguidores.

De certa forma, a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, que para o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal, de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

Cada líder tem um estilo de comportamento diferente um do outro na busca por soluções e resultados, pois possuem um tipo de liderança que o distingue dos demais, e este comportamento é de suma importância na condução dos seus liderados em busca de resultados e na forma como a sua liderança é percebido pelos seus chefes.

Mediante a estes diferentes tipos de lideranças é preciso verificar em qual destes um líder atuará melhor e conseguirá extrair o máximo de sua equipe de trabalho, conseguindo aliar a satisfação dos liderados com a motivação de atingir os objetivos propostos pela alta direção.

Diante do exposto acima, esta pesquisa visa responder a seguinte questão:

**Quais são às percepções dos liderados sobre as práticas de gestão de pessoas promovidas pelas suas lideranças em uma agência bancária?**

## **1.2 Delimitação do Tema**

Este trabalho discute às percepções dos liderados sobre as práticas de gestão de pessoas promovidas por suas lideranças em uma agência bancária a fim de identificar o alinhamento entre as práticas de gestão implementadas pela organização e desenvolvidas pelas lideranças.

A importância do líder moderno, interligado a prática de gestão de pessoas está cada vez mais em pauta dentro das organizações, pois buscam neste indivíduo alguém que consiga aliar além de resultados a capacidade de influenciar, estimular, motivar, desenvolver pessoas, entre outras. Nesta mesma linha de raciocínio MOTTA (1997) afirma que a capacidade que um líder possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar a percepção dos liderados sobre as práticas de gestão de pessoas promovidas por suas lideranças em uma agência bancária.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as práticas de gestão de pessoas implementadas no banco estudado;
- Analisar a percepção dos liderados sobre as práticas de gestão de pessoas realizadas pelas suas lideranças;
- Analisar a percepção das lideranças sobre a sua atuação em gestão de pessoas conforme as práticas de gestão de pessoas do banco;
- Identificar oportunidades de melhoria das lideranças na gestão de pessoas.

### **1.4 Relevância do Estudo**

A escolha do tema prende-se ao fato que apesar de todas as habilidades e os conhecimentos que um líder possui, é necessário o desenvolvimento e aprimoramento no que se refere ao fator humano dentro do ambiente de trabalho, e esta parte importantíssima, à correta implementação da gestão de pessoas pode ser de grande utilidade aos líderes.

A utilização da gestão de pessoas aliada à eficiência do líder é de suma importância para que os colaboradores encontrem no ambiente de trabalho oportunidades que possam satisfazer suas necessidades e para isso acontecer é necessário um clima propício para tais

realizações, gerando motivação na equipe e conseqüentemente maior rentabilidade a organização.

Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. O trabalho poderá ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas.

Sua principal contribuição reside no estudo que será apresentado sobre as perspectivas dos liderados sobre os líderes no quesito gestão de pessoas, o que está bom, o que pode e deve melhorar, ou seja, serão apontadas melhorias que as organizações e os líderes devem se preocupar em arrumar para estabelecer um melhor clima organizacional, alavancando não somente maior satisfação dos colaboradores mais também maior comprometimento em atingir metas e objetivos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentadas algumas considerações gerais sobre a história da liderança, seu conceito, os diferentes tipos de líderes e as principais características de um líder moderno dentro da organização.

### **2.1 Gestão de Pessoas: Contexto Histórico**

De uns anos para cá as organizações começaram a repensar suas concepções de administração, devido às diversas mudanças que a globalização trouxe. Sistemas da então “gestão de pessoas” começaram a ficar defasados com os novos modelos implementados em algumas organizações, pois, a antiga gestão de pessoas chamada na época de departamento pessoal era muito burocrático, tornando todo o processo muito devagar e ineficaz.

Com o passar do tempo às empresas, começaram a se preocupar mais com a gestão do comportamento humano, assim eliminando grande parte do processo burocrático que tomava muito tempo e focando mais nas pessoas que fazem as organizações terem sentido de existir, assim a nomenclatura departamento pessoal foi alterada para gestão de pessoas.

De acordo com Fischer et al. (2002), as modificações começaram com as grandes organizações, com patrocínios para fazer estudos e pesquisas, o que despertou interesse em alguns fenômenos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho. Na década de 20, surge o movimento de relações humanas, baseado em uma nova mudança na relação entre empregados e empregadores. Nas décadas de 30 e 40 predominou a linha behaviorista da Universidade de Yale.

A nomenclatura Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada na década de 60 e nas próximas décadas o caráter estratégico é introduzido. Ainda ao longo da década 80, a Universidade de Harvard desenvolveu um novo panorama da gestão estratégica de recursos humanos, buscando uma orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos.

Na busca de melhores resultados, começou a se constatar a necessidade da valorização das relações humanas, que através de experiências realizadas por Elton Mayo conforme Gil (2007) ressaltou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção, pois estes componentes afetam de forma direta a produção pessoal e profissional de cada colaborador. As relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de

trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Com o passar do tempo os sindicatos começaram a surgir, sendo assim, de acordo com Afonso Fleury e Maria Fleury (2004, p. 74), “desempenhariam um papel importante nas discussões e negociações sobre os aspectos relevantes a serem implantados nas novas formas de organização do trabalho”. Assim o sindicato intermediaria os problemas, reduziria os conflitos e administraria as pessoas de acordo com a legislação.

Segundo Gil (2007) o termo gestão de pessoas veio a substituir a nomenclatura Administração de recursos humanos, pois este caracterizava as pessoas apenas como recursos, comparando-as com os recursos materiais e financeiros da organização, e o termo gestão de pessoas é focado mais no que a empresa pode proporcionar ao colaborador para que ele se sinta mais motivado e satisfeito para poder render da melhor forma á organização.

Diante da globalização, da alta tecnologia e da necessidade das organizações em acompanhar tal modernização, a área de Recursos Humanos (RH) – passou por diversas etapas distintas importante, a saber, dentre elas segundo Chiavenato (2010a) temos no Quadro 1:

Quadro 1: As três etapas de gestão de pessoas

<b>Características</b>	<b>Relações Indústrias (1990 a 1950)</b>	<b>Administração de Recursos Humanos (1950 – 1990)</b>	<b>Gestão de Pessoas (Após 1990)</b>
<b>Formato do Trabalho</b>	Centralização total das operações no órgão de RH.	Responsabilidade de linha e função de Staff.	Descentralização rumo aos gerentes e suas equipes.
<b>Nível de Atuação</b>	Burocracia e operacional, rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégia no negócio.
<b>Comando da Ação</b>	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas das cúpulas da área de ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
<b>Tipo de Atividade</b>	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
<b>Principais Atividades</b>	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene, segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
<b>Missão da Área</b>	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Fonte: Chiavenato (2010a, p.44).

Atualmente a então Gestão de pessoas tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para a organização (MIRANDA; MIRANDA 2009).

### 2.1.1 Gestão de Pessoas: Mudanças de Comportamentos e Conceito

A expressão gestão de pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos (ARH) – que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os recentes estudos retratam que as pessoas tornaram-se parceiras das organizações e não mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e matérias.

O mundo esta mudando com uma rapidez incrível, transformando até mesmo a área de recursos humanos, sendo nomeado atualmente como gestão de pessoas. De acordo com a visão de Claro e Nickel (2002, p. 17), “já faz algum tempo que a área de recursos humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas”.

As mudanças ocasionadas pelos efeitos da globalização nunca estiveram num ritmo tão frenético, as inovações ocorrem em um piscar de olhos, novas tecnologias são introduzidas em nosso meio a cada instante, com isso tudo que era novo, fica velho em seguida. Cada vez mais temos a sensação de que o tempo passa mais rápido, e também a sensação de que não temos mais tempo para realizar determinadas tarefas e objetivos.

Neste contexto uma das áreas que mais sofre interferência é a Gestão de pessoas, tendo em vista que não trabalha como uma ciência exata e sim possui em sua essência pessoas, e delas o departamento gestão de pessoas ajuda com: comportamentos, atitudes, recompensas, remuneração, benefícios, satisfação, comprometimento, etc...

Com estas alterações no departamento de recursos humanos, o meio organizacional também passou por transformações conforme fala Ribeiro (2006, p. 4):

Com a Globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status – que geram e fortalecem a inovação e o que deveria vir a ser. São pessoas

que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Para Gil (2007, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Bitencourt (2004), afirma que gestão de pessoas é a capacidade motivar, mobilizar, os indivíduos em prol da superação dos objetivos e metas, entendendo as diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições culturais e culturais.

Complementando Fischer et al. (2002), afirma que gestão de pessoas pode ser compreendida como a maneira que a empresa se estrutura para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho com a finalidade de se alcançar os objetivos da organização e dos indivíduos.

Sousa (2009) define que a gestão de pessoas baseia-se no fato de que a performance de uma empresa depende fortemente da contribuição dos indivíduos que a compõem e da forma como eles estão organizados, são estimulados e capacitados, e como são mantidos num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando á maior flexibilidade e á reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

As pessoas podem e devem ser enxergadas como parceiros das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual da organização, diante disso as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para alavancar o negócio da organização (CHIAVENATO, 2010b).

Atualmente a área de gestão de pessoas é crucial dentro de uma organização que pensa no futuro, pois sem colaboradores satisfeitos, motivados e felizes com a politica de condução da organização, haverá muitos problemas pela frente, tanto na condução das metas á serem batidas como baixa produtividade e muita rotatividade de funcionários. A empresa precisa trabalhar em conjunto com o colaborador, pois um completa o outro, a pessoa precisa da empresa para suprir necessidades e realizar seus sonhos e a corporação necessita do colaborador para tocar os seus negócios.

### 2.1.2 Velho RH X Novo RH

Até alguns anos atrás os colaboradores eram tratados somente como recursos da empresa, onde eram explorados á dar o melhor de si, sem muito ganhar em troca e com poucos recursos a utilizar e desenvolver, porém com a nova era gestão de pessoas este tipo de concepção mudou, segundo o quadro número 2:

Quadro 2: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

<b>Pessoas como recursos</b>	<b>Pessoas como Parceiros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos;</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>• Preocupação com normas regras;</li> <li>• Subordinação ao chefe;</li> <li>• Fidelidade à organização;</li> <li>• Dependência da chefia;</li> <li>• Alienação com relação á organização;</li> <li>• Ênfase na especialização;</li> <li>• Executoras de tarefas;</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>• Mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes;</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>• Preocupação com resultado;</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>• Vinculação á missão e á visão;</li> <li>• Interdependência entre colegas e equipes;</li> <li>• Participação e comprometimento;</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>• Fornecedoras de atividades;</li> <li>• Ênfase no conhecimento;</li> <li>• Inteligência e talento.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2010a, p. 9).

A moderna Gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos seus empregados. Sousa (2009).

No quadro número 3, pode-se observar algumas transformações apresentadas nos últimos tempos, de acordo com Ribeiro (2006):

Quadro 3: O velho e o novo papel de recursos humanos

<b>O velho papel do Recursos Humanos</b>	<b>O Novo papel do Recursos Humanos</b>
Controla rigidamente a carreira dos funcionários	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista
Manter as escalas salariais em segredo	Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos
Manter a avaliação de potencial uma tarefa exclusiva da função de RH	Dar suporte às demais unidades da empresa e funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas
Entender que a manutenção de um clima organizacional é tarefa exclusiva de RH	Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento
Manter tudo que diga a respeito a RH em um clima cheio de mistérios e segredos	Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários
Conservar a imagem de RH como um departamento fechado e à parte da organização	Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual
Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa	Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajuda-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento
Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não têm a menor chance de funcionar sem a presença de RH	Ter no treinamento a principal ferramenta para a retenção do capital humano
Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada	Dignificar o trabalho e o ser humano
Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH e sim ao setor	

Fonte: Ribeiro (2006, p.16-17).

Como se pode observar são inúmeras mudanças aonde o processo deixa de ser somente centralizado e burocrático para partir de um novo momento aonde o ambiente é flexível, descentralizado e buscando não somente ao lucro da organização, mas sim também a capacitação, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores que participam de todo processo construtivo.

### 2.1.3 Objetivo da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas como falado anteriormente algumas vezes é uma área importantíssima nas organizações que precisa ser fortemente trabalhada e desenvolvida, pois é

a partir dela que a companhia ainda esta ativa, prosperando e gerando riquezas tanto para acionistas como para colaboradores.

A gestão de pessoas como um grande departamento possui alguns objetivos essenciais para que as metas das organizações sejam cumpridas, conforme cita Pestana et al. (2003):

- a) **atrair, capacitar talentos:** capturar pessoas que se interessem em vestir a camiseta da empresa, que se sintam orgulhosos (as) de trabalhar nesta organização;
- b) **gerir competências:** compreender as diferentes personalidades das pessoas e ter visão de qual trabalho é mais propicio para aquele individuo;
- c) **gerir conhecimento:** incentivar novos conhecimentos e sabe-lo ensinar;
- d) **formar novo perfil do profissional demandado pelo setor:** delegar funções de forma que transforme o profissional com base no que a organização espera trabalhar o perfil que se almeja;
- e) **gerir novas relações trabalhistas:** incentivar o trabalho em equipe, com liberdade de tomada de decisões;
- f) **manter motivação – clima organizacional:** manter as pessoas motivadas, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis;
- g) **desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência:** traçar processos gerenciais buscando a perfeição dos serviços.

A gestão de pessoas é a função gerencial que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, pois sem a efetiva colaboração das duas partes (funcionários e empresas) ninguém alcançara seus objetivos, então é de suma importância que todos os envolvidos trabalhem unidos em prol de uma causa até a superação de todos os objetivos.

## 2.2 Práticas de Retenção de Talentos na Moderna Gestão de Pessoas

Segundo Takeda (2009) frente ao atual cenário empresarial, onde as políticas corporativas sopram cada vez mais em diferentes direções buscando novos mercados, contratar colaboradores qualificados tem se mostrado cada vez mais difícil. As incessantes buscas pela qualidade dos produtos e serviços demandam cada vez mais de mão de obra qualificada, atrelado a isso, o mercado de trabalho para profissionais preparados nunca esteve em plena ascensão como está nos dias atuais.

A retenção de talentos é um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações. Não há uma única solução, tais ações variam de acordo com as características e a cultura de cada organização. Mas o segredo está em aliar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa.

O que é reter talentos senão fazer o seu colaborador enxergar seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer-se de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes. (COSTA, 2008)

A atração e retenção de talentos nas empresas estão fortemente ligadas às estratégias pelos líderes desenvolvidas, este deve estar comprometido na forma de compreender e fazer com que essas pessoas se sintam compreendidas no ambiente organizacional. Compreender para identificar nas pessoas seu verdadeiro talento, sua paixão e desta forma atrelar aos interesses da empresa para que haja ganho mútuo.

De acordo com Pogorzelski, Harriort, Hardy (2011, p. 44), três fases descrevem o nível e a qualidade do comprometimento entre empregado e empregador:

**a) atrair:** A fase atrair é uma dança duradoura entre você e o seu candidato. Isto inclui qualquer atividade feita para posicionar a organização como potencial empregador na mente de um candidato. Você projeta uma imagem cuidadosamente formada e autêntica como empregador. [...] é uma dança similar à forma pela qual os consumidores são levados às marcas do mercado;

**b) conquistar:** Esta fase envolve todas as interações entre você e os candidatos a partir do momento em que eles chegam até você. [...] o estágio Conquistar também inclui o período de lua de mel logo depois que o funcionário começa a trabalhar, em que as expectativas serão confrontadas com a realidade [...];

**c) avançar:** Mantenha o talento crítico em movimento, tão necessariamente ascendente, mas crescente em experiência, responsabilidade, dinheiro ou outras formas tangíveis e intangíveis. Fazer o talento crescer na sua empresa é importantíssimo para reter boas pessoas e uma forma vital para a capacidade da sua empresa de mudar conforme a oportunidade ou a necessidade exijam. A retenção é a parte “manter” de “empregar e manter”; nos termos de marca de consumidor, é o equivalente aos consumidores se tornando leais à marca e identificando-se com seus atributos.

A melhora na retenção de talentos, segundo Fitz-enz (2001) provoca certos valores:

- a) minimização dos custos de recrutamento;
- b) minimização dos custos de treinamento;
- c) menor tempo requerido de supervisão;

- d) em serviços de contato com o público, manutenção do atendimento ao cliente;
- e) indicações de clientes satisfeitos, reduzindo conseqüentemente o uso de marketing;
- e,
- f) indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo os custos de recrutamento.

As principais práticas de retenção de talentos serão discutidas a seguir. Vale citar que algumas delas foram mencionadas nos resultados da pesquisa realizada pelo *Great Place to Work Institute* (GPTW), “As 100 melhores empresas para trabalhar” no Brasil, divulgada pela Revista Época, em agosto de 2009, como, por exemplo, subsídios para cursos, treinamentos, graduações; gestão participativa; prêmios e bônus por boas ideias e sugestões; salários acima da média; livre acesso à alta direção; planos de carreiras; remuneração variável; pacote de benefícios; ambiente informal e descontraído; estrutura para lazer, horários flexíveis, entre outros (PEREZ, 2015).

### 2.2.1 Remuneração

Encontrar o real motivo pelo qual os colaboradores de uma organização trabalham utilizando todo o seu potencial é realmente difícil, já que, devido à complexa personalidade das pessoas, se torna complicado criar políticas de gestão de pessoas que, se devidamente seguidas, facilitariam o surgimento de indivíduos verdadeiramente motivados e dinamizados para cumprir as suas tarefas.

Entre os vários fatores que influenciam o processo motivacional dos indivíduos está a remuneração, que é uma das funções gerenciais da moderna gestão de pessoas.

Segundo Takeda (2009) o que ocorre nas empresas mais sucedidas é a adoção de uma política salarial mais agressiva, além de prêmios comissionados pelas metas batidas tanto individuais como coletivas como, por exemplo, pontos para trocar por gasolina, livros, viagens, jantares e até prêmios em dinheiro. Também praticam o reconhecimento ao colaborador com participação nos lucros e resultados da organização devido ao *superávit* naquele período anterior.

De acordo com Hipólito (2001) a remuneração deve:

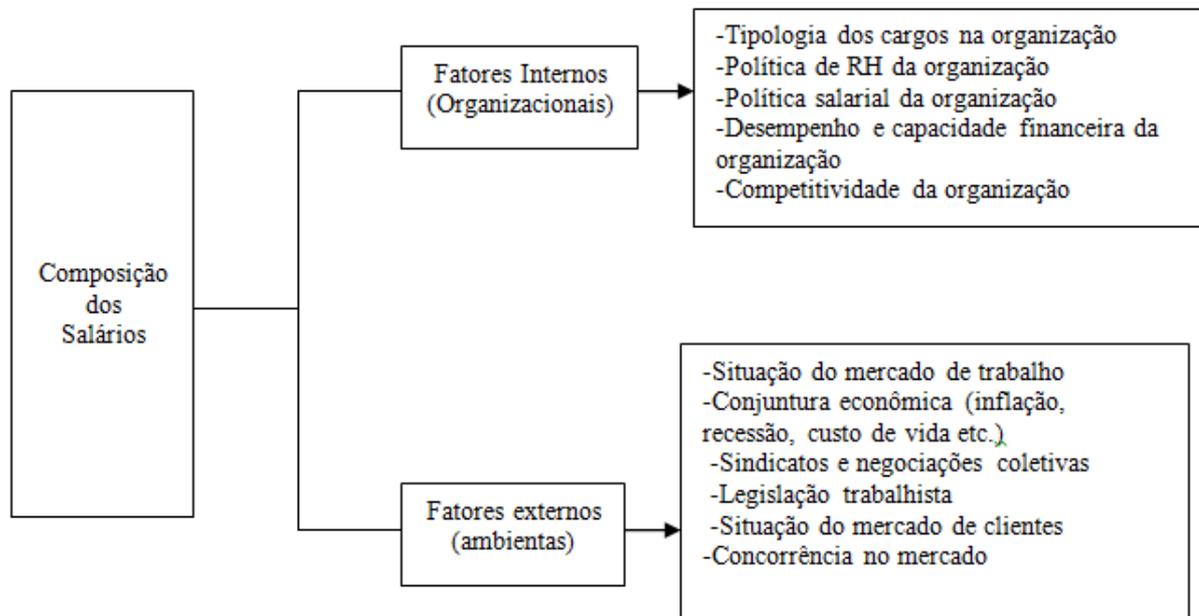
- a) condizer com o real esforço empregado pelo colaborador a empresa;
- b) estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado;

- c) manter as decisões salariais perante o colaborador, sindicatos ou justiça do trabalho;
- d) possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e) permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos;
- f) manter a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Para Chiavenato (2010a) nenhuma pessoa trabalha de graça. Cada colaborador, como parceiro da empresa, espera receber uma contrapartida satisfatória e justa em troca do seu suor, trabalho, dedicação e esforço pessoal. Já as empresas, por sua vez, estão interessadas em recompensar os seus parceiros, desde que tenham sido alcançados as metas e objetivos. Segundo o mesmo autor, o conceito de remuneração total é o somatório de três elementos distintos: a remuneração base, os incentivos salariais e os benefícios.

Cabe ao setor de gestão de pessoas da organização elaborar como serão a política de remuneração dos funcionários, os planos de carreira e suas vantagens. Segue segundo Chiavenato (2010a) o composto salarial organizado pela gestão de pessoas de uma organização.

Figura 1: Composto salarial



Fonte Chiavenato (2010a, p. 283).

### 2.2.2 Benefícios

Além dos benefícios garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), muitas empresas estão demonstrando cada vez mais interesse em investir no seu colaborador interno, por meio de benefícios adicionais.

Para exemplificar os bancos brasileiros disponibilizam uma série de vantagens aos seus colaboradores tais como: assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale refeição, vale alimentação, vale cultura, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros.

Os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores bancários. Segundo Dessler (2005), benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Licença remunerada, seguros de vida de saúde e creches são alguns exemplos de benefícios.

Lacombe (2011, p. 147) afirma que:

Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas o salário. Existem os benefícios proporcionados pelo status, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa.

Silva (2007) ressalta que a criação dos planos de benefícios buscava, inicialmente, a retenção dos funcionários, para diminuir a rotatividade de mão de obra, especialmente em organizações cujas atividades eram desenvolvidas em condições difíceis.

A remuneração, dessa forma, envolve o salário mais os benefícios não monetários, que são representados por vários aspectos, como condições de trabalho privilegiadas, reconhecimento e status, fatores que contribuem para a satisfação do empregado, motivando-o para desempenhar melhor o seu trabalho.

### 2.2.3 Recompensas

Como visto anteriormente, o fato dos colaboradores não se sentirem apreciados e recompensados pela sua dedicação e esforço constitui uma ameaça à retenção de talentos, desmotivação e não efetiva produção no ambiente de trabalho.

Além das recompensas formais (promoções, benefícios, tempo de casa), existem maneiras informais de reconhecer e compensar. Simples cartões impressos ou escritos à mão, a celebração de um marco significativo com um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um happy hour são exemplos de recompensas que motivam. Os prêmios podem levar em consideração a produtividade, a qualidade do trabalho, uma boa sugestão, uma meta de vendas que fora atingida, padrões altos de atendimento, entre outros (BRANHAM, 2002).

Tais atitudes muitas vezes simples para as empresas valorizam o colaborador, que se sentirá mais ainda como parte integrante da organização, assim terá mais motivação, inspiração e atitude para continuar bater metas, superar objetivos e alavancar resultados.

#### 2.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na Inglaterra, no início da década de 50, quando Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo para agrupar indivíduo, trabalhador e organização. Esta nova técnica recebeu o nome de QVT, porém a preocupação ainda era voltada para as questões de produtividade. Somente na década de 1970 é que começa a surgir nos Estados Unidos a preocupação com os efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (BITENCOURT, 2004).

O conceito de qualidade de vida no trabalho vem sendo avaliado e questionado ao longo do tempo, e suas diversas interpretações focam desde a ausência de doenças no âmbito das pessoas até as exigências de recursos de natureza gerencial no nível das organizações. Limongi-França e Arellano (2002, p.63) enumeram uma série de valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho:

- Saúde: com intuito de preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano, propiciando maior expectativa de vida;
- Ecologia: o homem sendo integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, além de ator do desenvolvimento sustentável;
- Ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho; e,
- Psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida da pessoa, além da importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

O conceito de qualidade de vida é dinâmico, pois diz respeito às motivações, as expectativas e aos valores de cada indivíduo. A Organização Mundial de Saúde (OMS) define qualidade de vida “ao modo como o indivíduo interage (com sua individualidade e

subjetividade) com o mundo externo, ou seja, como é influenciado e influencia”, Bitencourt (2004, p. 395). Em sua concepção mais ampla pode ser entendida por meio de cinco dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de dependência, relações sociais e meio ambiente.

A melhoria de qualidade de Vida no trabalho é quando se consegue alcançar a relação pessoa-trabalho, ou seja, a adaptação da pessoa ao trabalho, mas existe também uma contínua adaptação do trabalho a pessoa. Segundo Chiavenato (2010b, p. 17) “quando as adequações são feitas – adequação da pessoa ao trabalho e adequação do trabalho à pessoa – a relação pessoa-trabalho se torna mais produtiva e feliz”.

Ou seja, a qualidade de vida no trabalho, além de envolver aspectos físicos e ambientais, assimila tanto o lado das reivindicações dos colaboradores, ligadas ao bem-estar e satisfação, quanto ao lado do interesse das organizações, com relação á produtividade e á qualidade (TAKEDA, 2009).

### **2.3 Liderança: Contexto Histórico**

“A palavra liderar vem do verbo inglês to lead, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O primeiro registro dessa palavra está datado em 825 D.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português – duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790).

Segundo Borges (2009), a atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade.

Borges (2009) descreve que por aproximadamente três milhões de anos, o perfil de liderança era o do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. Nesta época, as civilizações não se fixavam a terra, somente a religião os mantinha mais estáveis. Na sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. No período marcado pela Revolução Industrial, surge um novo

perfil de liderança baseado no “gerente” pensante e analítico, mas que concentravam em suas mãos as decisões, sem a interferência do conhecimento ou criatividade de seus funcionários.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 106), "na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa".

Seguindo esta mesma linha de raciocínio Peter Drucker, visionário e respeitado homem do mundo do management destaca uma mudança extraordinária no contexto das organizações modernas: “Até cerca de 50 anos atrás, cerca de 90% da força de trabalho era classificada como “obrigada” a comparecer ao evento da empresa, sorrindo durante todo o tempo e mostrando o resultado da pesquisa. Esta força de trabalho acabou” ( PEREIRA, 2009, p. 1).

Perante este contexto é possível verificar que liderar era exercer um papel de imposição, ou seja, eu mando e você obedece. Não era possível visualizar o desenvolvimento pessoal e profissional da liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora.

Porem, com o passar dos tempos segundo Hersey e Blanchard (1986), a partir da concepção do homo social, surgiu à necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

E esta evolução pode ser constatada conforme Borges (2009) no Brasil, com pesquisas específicas que avaliam o comportamento das lideranças corporativas que para sobreviver a tantas adversidades as empresas passaram a buscar diferenciais, focando na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de suas lideranças, tendo em vista o poder de influência do líder e sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional.

Desta maneira, é possível explicar que quando o empregado tem confiança dos seus líderes e colegas e é comprometido com a organização, está é uma das nove maneiras mais eficazes de se trabalhar gestão de pessoas nas organizações, obtém resultados muito mais satisfatórios em comparação se estivesse sendo vigiado e mandado toda hora.

A liderança moderna está cada vez mais sendo requisitada, pelo simples fato da estrutura clássica se apresentar cada vez mais ineficaz, ou seja, controlar empregados gera custo alto e ainda por cima não se obtém a produtividade esperada pela organização.

### 2.3.1 Liderança: Conceitos

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos emotivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto segundo Pontes (2008), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, aliado a uma boa gestão de pessoas focada na relação de cumplicidade entre líder e liderado. O gestor precisa conhecer a motivação humana, os fatores que podem contribuir para o melhor desempenho do colaborador e muito importante saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Segundo Feres (2010, p. 15), “a liderança não tem receita exata, pois ela é muito complexa e possui vários pontos a serem abordados”.

Chiavenato (1994) conceitua liderança como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com perfeição e eficiência, através da perfeita comunicação entre líderes e liderados. Para isso os líderes influenciam através da sua capacidade os liderados a executarem aquilo que devem fazer.

Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente as empresas. O líder necessita conhecer a motivação humana e saber conduzir os liderados a alcançarem os objetivos propostos pela organização.

Para Bowditch e Buono (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

Bergamini (1994) completa afirmando que a liderança está conectada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de poder de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus liderados.

Um fator que é importante considerar, no estudo de liderança, é no que tange a motivação dos colaboradores. É necessário ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho e comportamento de grupos de trabalho, mas que, dependendo do seu líder e da forma como é imposta a gestão de pessoas na organização, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

O líder deve, como administrador, se empenhar em promover o crescimento de seus colaboradores, mantendo-os sempre motivados, participativos, buscando sempre o crescimento profissional como pessoal.

Um conceito completo no que tange a definição de liderança foi elaborado por Maxwell (2008, p. 13):

- Disposição de assumir riscos;
- Desejo apaixonado de fazer diferença;
- Se sentir incomodado com a realidade;
- Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- Disposição de se destacar no meio da multidão.
- Abrir a mente e o coração.
- Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- Evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar.
- Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- Poder de potencializar muitas vidas.
- Falar com o coração ao coração dos liderados.
- Integração do coração, da mente e da alma.
- Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- Sonho transformado em realidade.
- Coragem.

Ou seja, o líder guia o grupo de trabalho para que eles cheguem aonde ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhos não chegariam. Este líder deve mostrar oportunidades de ascensão profissional como pessoal, motivar, incentivar, mostrar que tudo é possível, colocar toda a equipe em condições de dar um passo a frente e também aprender com os erros.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos” e pode ser dividida em:

- Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;

- Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Conforme a citação, o líder é considerado um grande influenciador, motivador, mentor, envolvendo e conduzindo a equipe a lutar pelas mesmas causas.

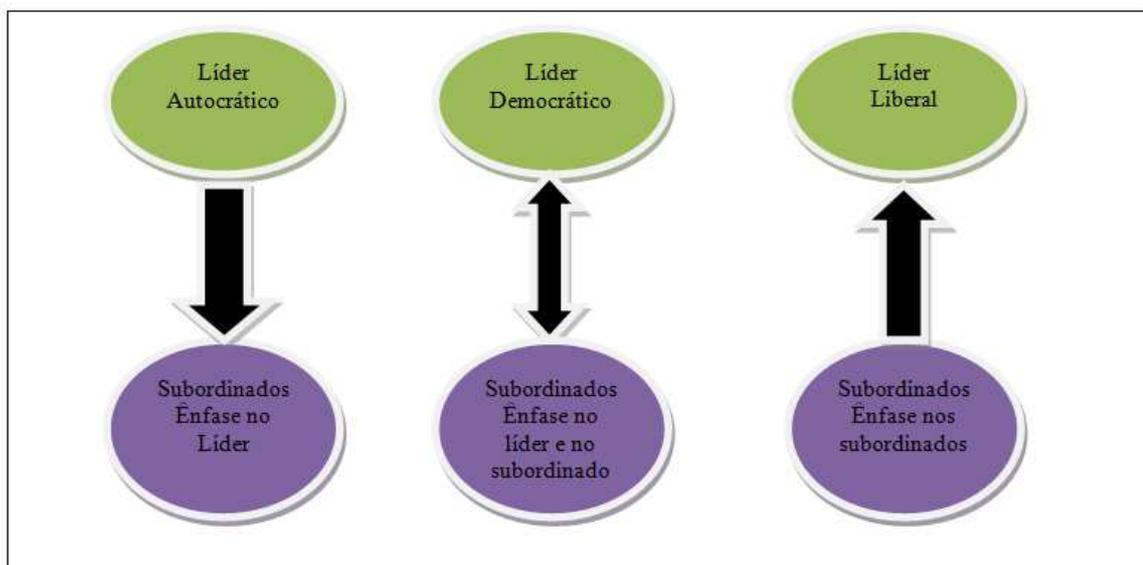
### 2.3.2 Teorias sobre Estilos de Liderança

Esta teoria está voltada para o estilo de comportamento do líder em relação a seus subordinados, pode-se dizer que enquanto a teoria dos traços reforça aquilo que o líder realmente é, a teoria dos estilos de liderança se refere ao que ele faz.

Segundo Bergamini (1994), o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com os colaboradores e com objetivos a serem cumpridos. O líder tanto ordena a execução de ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a cumprir determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança, autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da liderança saber em quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Conforme Chiavenato (2000), os estilos de liderança mais conhecidos são: autocrático, liberal e democrático onde estes podem ser identificados na Figura 2, onde mostra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Figura 2: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.



Fonte: Chiavenato (2000, p. 104).

Nota-se de forma clara segundo a Figura 2, que o líder influencia o seu grupo de trabalho de acordo com o seu poder de convencimento, por intermédio da função em que atua, do seu carisma e conhecimento.

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as suas características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. No Quadro 4 o autor Chiavenato (2000) realiza uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados.

Quadro 4: Comparação entre os três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez Faire)</b>
- O Líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados a grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	- A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	- O líder não avalia grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138).

As colocações citadas no Quadro 4, são confirmadas por Bergamini (1994) que afirma que existem três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal ou laissez-faire.

- Autocrática: O foco é no líder. O líder fixa as diretrizes, sem a participação do seu grupo de trabalho, determina providências e as técnicas para a efetivação das tarefas. Tipo de liderança ilustrado pelo seguinte ditado: “manda quem pode, obedece quem precisa”.

- Democrática: O líder passa orientações ao grupo de trabalho e incentiva a participação democrática das pessoas. O líder somente assiste enquanto o grupo debate e decide as diretrizes a serem tomadas.
- Liberal ou Laissez-faire: Focada nos subordinados. Há mínima participação do líder, o grupo possui total liberdade para criar e atuar.

Diante do exposto a cima é de extrema importância verificar qual destes estilos de líderes enquadram-se melhor nas organizações atuais, a fim de não somente alavancar receitas as empresas, mas também manter o grupo de trabalho motivado e satisfeito para continuar o trabalho.

### 2.3.3 Teoria Situacional da Liderança

É uma teoria que procura definir a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente estudadas. A teoria situacional de liderança parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada situação irar solicitar um tipo diferente de liderança para atingir as metas da organização e também como se deve relacionar-se com o subordinado.

Para Hersey e Blanchard (1986), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, na liderança situacional o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado. De acordo com os autores:

A Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186)

Segundo Weatley (1999), a abordagem situacional vem abrindo espaço a uma nova realidade. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional. Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente á liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização.

Na teoria situacional os liderados possuem muito mais importância do que o líder, pois eles possuem o poder de rejeitar como aceitar o líder, ou seja, o grupo determina o poder pessoal que o líder terá na organização (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Conforme Bispo (2013) o líder situacional é o que possui habilidades, e que, de acordo com as demandas e o ambiente, consegue adaptar-se rapidamente e contornar os problemas de forma a eliminá-los, seja qual for o seu estilo de liderança (autocrático, democrático ou liberal). Assim o trabalho do gestor é totalmente fundamental, pois apresenta estabilidade nos períodos de crise, passando confiança aos seus liderados.

As teorias situacionais são representadas da melhor maneira possível nas situações, como o próprio nome já diz. Este tipo de teoria é a mais significativa para o gestor, devido apresentar opções e grandes possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir.

Para Minicucci (1995, p. 297): “Esta liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber quando usar tal e qual método e aprender a variar técnicas de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso representa ter a sabedoria da arte de liderar”.

Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional é a forma mais fácil e clara de influenciar os liderados, pois é classificado em duas categorias de comportamento: o que é voltado para a relação e o outro para tarefa. Esses dois estilos podem ser vistos em dimensões isoladas e distintas.

O comportamento voltado para a tarefa é definido pelo tempo dedicado pelo líder a explicar os deveres e as responsabilidades de uma pessoa ou de um grupo e o comportamento voltado para a relação é definido pela de acordo com a extensão do envolvimento do líder na comunicação bilateral ou multilateral e que abrange o ato de ouvir, facilitar e apoiar. (HERSEY; JOHNSON, 1997, p. 289)

A teoria situacional é mais útil ao líder, uma vez que este terá possibilidades de mudar a situação para encaixá-lo a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adaptá-lo à situação. Na teoria situacional o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar a perfeita liderança a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

#### 2.3.4 Liderança Carismática

O líder é a principal chave para conquista das realizações em grupo, cabe a ele ressaltar a importância das tarefas a serem executadas. “O comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados” (LACOMBE, 2011, p. 220).

Conforme Maximiliano (2000) o líder carismático consegue que seus liderados trabalhem com mais comprometimento em relação aos objetivos por meio de incentivos, e também superar seus interesses pessoais.

“Carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre seus seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder. O carisma é a condição mais importante, mas não a única, para que surja um líder transformador.” (MAXIMILIANO, 2000, p. 324).

Kouzes e Posner (2003) definem essa nova liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Segundo Robbins (2002) os líderes carismáticos transformam seus liderados mediante o despertar do sentimento de importância e de valor em relação às tarefas. Também são citados cinco atributos que diferem o líder carismático em relação a outros líderes: autoconfiança, a visão, as fortes convicções em relação à visão, comportamentos não convencionais e a imagem do agente de mudança.

De acordo com Daft (2010) a liderança carismática vai muito além das técnicas transacionais, uma vez que os líderes tendem a serem menos previsíveis, pois são habilidosos e possuem visão do futuro, componente importante para um líder.

“O carisma pode ser usado para resultados positivos que beneficiam o grupo, mas pode também ser usado para propósitos pessoais que levam ao engano, manipulação e exploração dos outros.” (DAFT, 2010, p.704)

Os líderes carismáticos são na maioria estáveis quanto as suas ações, conseguem transformar o universo ao seu redor, possuem enorme capacidade de entendimento e compreensão e conseguem influenciar e atingir as emoções de seus seguidores, encorajando-os para que enxerguem os problemas de forma diferente, dando o máximo de si, gerando boas ideias e atingindo objetivos.

### 2.3.5 Líder Facilitador

Segundo Resende (2008) o líder facilitador presa pelo grupo cria coesão e faz a gestão de conflitos interpessoais. Podemos também chama-lo de líder *coach*. O termo em inglês refere-se ao treinador de times como basquete e vôlei, mas aqui vai além de preparar equipes para vencer. O papel do facilitador é orientar, apoiar, estimular, ensinar, treinar e dirigir.

O papel que se espera de um líder facilitador é que esta liderança exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de metas. Nesta perspectiva, o líder é um *coach*, um facilitador que age reunindo as capacidades das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, exercendo influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais (TOLFO, 2004)

A seguir elencamos algumas competências essenciais ao líder facilitador conforme (TOLFO, 2004):

- a) compartilha a liderança e **desenvolve novos líderes;**
- b) é **carismático**: dá atenção individualizada, inspira e estimula cognitivamente as pessoas, transmite e conquista confiança;
- c) **desenvolve-se intra e interpessoalmente**: autoconhecimento, empatia, resiliência, capacidade de abertura e de feedback, negociação...
- d) **facilita** o fluxo de informações e a realização de tarefas;
- e) cria e **faz crescer redes** de comunicações;
- f) foca em **criar condições**, mais do que transmitir instruções;
- g) tem **visão sistêmica** para compreender a organização nas relações todo/partes;
- h) **possibilita um clima e uma cultura de aprendizado**, de potencialização das competências e de envolvimento coletivo;
- i) introduz novos valores – é um agente de mudanças;
- j) **e exemplo de conduta**: tem credibilidade na transmissão de valores organizacionais.

Um fator de grande relevância atribuída na competência do líder facilitador é a capacidade de nunca deixar de aprender a aprender.

### 2.3.6 Características de um Líder Moderno

Segundo Chiavenato (1994), algumas características que um líder moderno deve utilizar como ferramenta de trabalho:

- a) **focalização nos objetivos:** o líder deve estar sempre focalizando os objetivos a serem alcançados e dirigindo suas energias estrategicamente para o alcance deles. O desafio a enfrentar é a busca do comprometimento das pessoas e do direcionamento do seu comportamento e ação rumo aos objetivos organizacionais;
- b) **orientação para a ação:** a focalização nos objetivos e a orientação para a ação constituem dois aspectos intrapreneuriais que devem ser conjugados com habilidades gerenciais de planejamento, organização, direção e controle da ação do grupo. O líder põe a mão na massa, é intensivo no seu desempenho e trabalha duro;
- c) **autoconfiança:** é um traço característico da personalidade do líder, a confiança na sua própria capacidade e habilidade e nas capacidades e habilidades do grupo que lidera são as principais fontes de inspiração dos subordinados. O líder constrói uma imagem pessoal de forte apelo magnético proveniente dessa profunda imersão de confiança em si próprio e na sua equipe;
- d) **habilidade no relacionamento humano:** o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio de pessoas. Deve possuir um enorme meio de comunicação, saber ouvir, saber falar, saber entrevistar e comunicar, ter empatia e simpatia e uma forte dose de calor humano. Apesar de ter esse fácil relacionamento com as pessoas o líder usa sua autoridade de maneira discreta, mas firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidade, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados. Apesar disso, sua liderança é muito mais educadora do que controladora;
- e) **criatividade e inovação:** o líder deve ser criativo e inovador não apenas quanto a novos produtos ou serviços, mas principalmente com relação a novos equipamentos, tecnologias, políticas e procedimentos, estrutura organizacional, cultura, pessoas, contratos, desafios e maneiras de fazer as coisas. Daí a sua adaptabilidade, tudo tem que ser feito no ponto certo e na hora exata;
- f) **flexibilidade:** aceitar mudanças e ajustar-se facilmente requer um razoável repertório comportamental do líder e não simplesmente um comportamento rígido e padronizado. O líder usa diferentes comportamentos para diferentes situações. Escolhe caminhos diferentes para a melhor tática a ser seguida, exige adequação de comportamentos a diferentes situações;
- g) **tomada de decisão:** decisão é uma escolha entre duas ou mais alternativas, para decidir, o líder focaliza o objetivo e a ação necessária para alcançá-lo. Verifica as

alternativas sobre os cursos de ação a seguir e as conseqüências decorrentes de cada uma das possíveis escolhas. Estabelece prioridades e focaliza a tarefa mais importante em primeiro lugar, ao definir prioridades, concentra-se em uma tarefa de cada vez e usa racionalmente o seu tempo;

- h) **padrões de desempenho:** o líder procura alcançar altos padrões de desempenho e de avaliação, busca a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade. Assume responsabilidades, cuida do negócio como se fosse propriedade sua e está voltado para a obtenção de resultados. Tem um profundo orgulho do seu trabalho e da sua equipe;
- i) **visão do futuro:** a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Essas são algumas das características essenciais que um líder deve possuir para ter êxito em sua jornada.

### 2.3.7 Papel da Liderança na Gestão de Pessoas

Atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambiente e setores relacionados à gestão de pessoas.

É simples visualizar que gerentes líderes exercem importante papel na retenção dos talentos de suas equipes. “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los” (MICHELMAN, 2007, p. 26). Executivos e supervisores devem conhecer a fundo seus colaboradores, suas perspectivas profissionais e pessoais.

Hunter (2004, p. 25) complementa afirmando que o líder possui “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos, isso significa dizer, que este líder possui em sua característica o dom de gerir pessoas.

Hunter (2004) também acrescenta que os gerentes líderes também podem representar um grande diferencial quando se trata de reconhecer um bom trabalho. A sensação de não se sentir apreciado é considerada uma ameaça á retenção.

Até pouco tempo atrás toda organização tratava o setor de gestão de pessoas e os gerentes de segmentos de forma separada, sem misturar os dois conhecimentos, porém com a nova era, este tipo de comportamento não faz mais parte da nova sociedade, os gerentes líderes da atualidade necessitam estar capacitados para realizar além das suas atividades a gestão de pessoas, conforme cita Candeloro (2013): todos os líderes atuais devem possuir ou, pelo menos, tentar desenvolver ao longo do seu caminho, a capacidade de gerir pessoas, pois são necessidades que o mundo em constante atualização busca nos atuais novos líderes.

Segundo o mesmo autor os líderes precisam desenvolver algumas habilidades de gestão de pessoas tais como:

- a) **desenvolver pessoas:** recrutar, treinar e motivar. Grandes empresas, em sua maioria, possuem um setor específico para fazer a contratação dos funcionários, mas o líder deve avaliar alguns pontos, como, por exemplo, a timidez de uma pessoa. O líder deve enxergar com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos do seu liderado, assim podendo fortificar o lado bom e sempre tentar melhorar onde a pessoa tende mais a falhar;
- b) **saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados:** um líder deve saber como transpassar de modo simples e descomplicado todos os objetivos que a organização espera deles e como todos farão isso para que isso ocorra;
- c) **habilidade de mudar rapidamente:** adaptação é um perfil que todos os líderes devem possuir. Imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para uma nova ação caso seja necessário para alcançar resultados;
- d) **ser um grande psicólogo:** saber conversar, escutar, ajudar cada liderado faz com que o mesmo sintá-se com vontade de criar e produzir mais. Grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

O objetivo desta seção é caracterizar a pesquisa da população alvo estudada, em relação aos métodos utilizados, bem como identificar como se deram a coleta e o tratamento dos dados, apresentando, por fim, as limitações do método de pesquisa.

#### **3.1 Método de Pesquisa**

Este estudo teve um delineamento quantitativo e qualitativo. Segundo Richardson (1989), delineamento quantitativo é utilizado no emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas modalidades através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Por sua vez, o método qualitativo conforme Dantas e Cavalcante (2006), tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza em geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Além disso, é uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Essas pesquisas podem vir a ser: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (ARAÚJO, 2008). Por isso, o método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que atende às diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo no qual o objetivo é obter uma visão abrangente do problema em estudo.

#### **3.2 Definição da Área e Participantes da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma agência bancária pertencente a um banco público brasileiro, fundado em 1861, que atende atualmente a todos os segmentos do mercado financeiro.

O banco conta com atualmente com 73,7 milhões de correntistas, 99,3 mil concursados, 68,1 mil postos de atendimento, sendo que 4,1 mil são somente agências bancárias e postos de atendimento, em todas as cidades brasileiras. O banco hoje é o maior

banco público da América latina com ativos avaliados em R\$ 1,6 trilhões. (**Nome do banco não será inserido em função do sigilo**).

A pesquisa originou-se na agência localizada no município de Novo Hamburgo-RS, região metropolitana de Porto Alegre - RS. Atualmente possui 16 funcionários, sendo classificada como porte “3”, ou seja, de médio porte. Cada funcionário e o gestor de gestão de pessoas foram contatados, via e-mail, com objetivo de solicitar a colaboração para responderem a pesquisa, bem como informar sobre a importância da sua participação, esclarecendo da dispensa de identificação.

Os participantes de pesquisa foram um gestor de RH e 16 funcionários do banco, estes últimos concursados exercendo cargos como técnico bancário, auxiliar de atendimento, assistente de atendimento, supervisor de atendimento, gerente de atendimento e gerente geral.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Na técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista estruturada para o setor de gestão de pessoas do banco e questionários para líderes e liderados. A entrevista estruturada tem como principal objetivo, segundo Lakatos e Marconi (1985), facilitar a organização dos dados apurados nas entrevistas, ou seja, quando se tem perguntas fechadas, ficará muito mais rápido captar qual é a opinião da maioria dos entrevistados. Isto significa afirmar que as entrevistas estruturadas são mais indicadas para pesquisas quantitativas, como é o caso dos anexos A e B.

O questionário teve como objetivo analisar quais as perspectivas dos liderados referente ao modelo de gestão de pessoas promovidas por seus líderes, e as dos líderes referente ao modelo de gestão de pessoas promovida por eles no banco. O questionário continha dez perguntas e está ilustrado nos Apêndices A e B.

Parasuraman (1991) relata que um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. O instrumento foi elaborado a partir dos resultados da entrevista com o setor de gestão de pessoas do banco, a partir das práticas de gestão de pessoas que o banco implementa aos seus colaboradores.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

Os dados foram analisados através da estatística simples, na qual tabulou-se as respostas dos questionários. Conforme Santos (2007) a estatística simples é um conjunto de informações anotadas, analisadas, que descrevem de certa forma as ideias que se avaliam, relacionando à ampliação do entendimento previsto no objetivo.

Os dados da entrevista foram analisados através da análise de conteúdo em que foram criadas categorias *a priori* conforme a estrutura da entrevista. Gil (1990 p. 163) define a análise de conteúdo como: “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações (textos, entrevistas, entre outros)”.

Os resultados da pesquisa estão descritos no próximo capítulo e representados também por meio de gráficos, objetivando proporcionar maior clareza na visualização e interpretação das respostas.

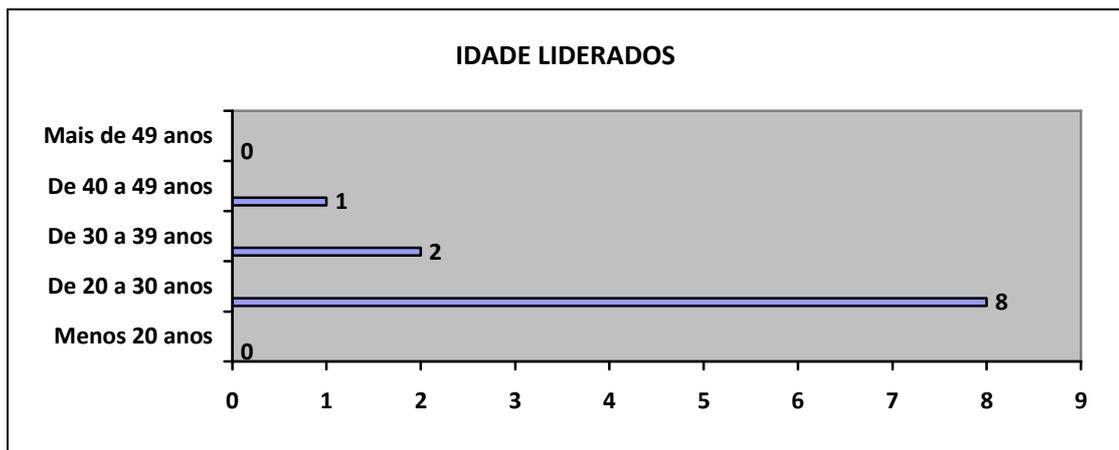
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão descritos na forma de gráficos as perspectivas dos liderados referente à atuação dos líderes no assunto gestão de pessoas. Além disso, será analisada em gráficos as próprias percepções que os líderes possuem de si mesmos; após isso serão feitas uma conclusão e sugestões de melhorias em cada assunto abordado. No final do capítulo estará a entrevista com o setor de gestão de pessoas do banco, relatando diversos assuntos que foram temas das perguntas do questionário respondidos por líderes e liderados.

### 4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Inicialmente buscou-se responder as questões socioeconômicas, sendo a primeira delas a idade de cada colaborador, representada no Gráfico 1.

Gráfico 1: Idade dos Liderados

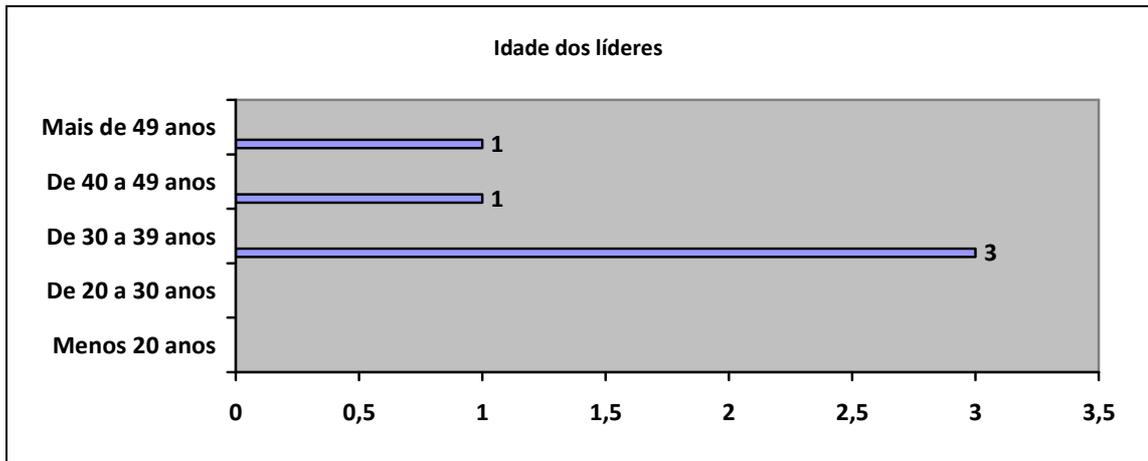


Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, no Gráfico 1, a representação de idade dos colaboradores da agência pesquisada em que de acordo com os dados colhidos através dos questionários, demonstram que, 73% dos colaboradores possuem idade de 20 a 30 anos, 18% de 30 a 39 anos, 9% de 40 a 49 anos e nenhum com menos de 20 anos e superior a 49 anos, ou seja, a agência possui um quadro de colaboradores bem jovens.

No Gráfico 2 será verificada a idade dos líderes.

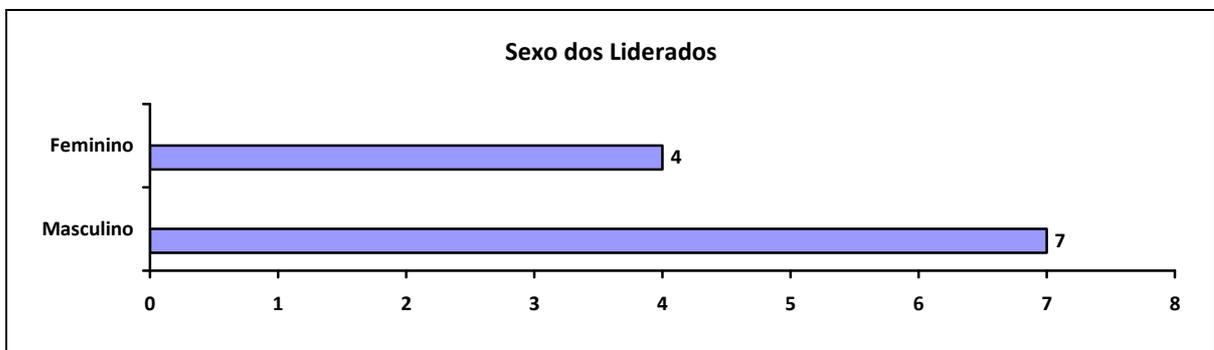
Gráfico 2: Idade dos Líderes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no Gráfico 2, nota-se a diferença de idade que os líderes possuem em relação aos liderados, 60% possuem de 30 a 39 anos, 20% de 40 a 49 anos e 20% possuem mais de 49 anos. Atualmente no banco quem possui função gerencial, tem uma idade superior aos 30 anos de idade. A seguir, serão ser analisados respectivamente nos Gráficos 3 e 4 os dados coletados relativos ao sexo dos liderados e dos líderes.

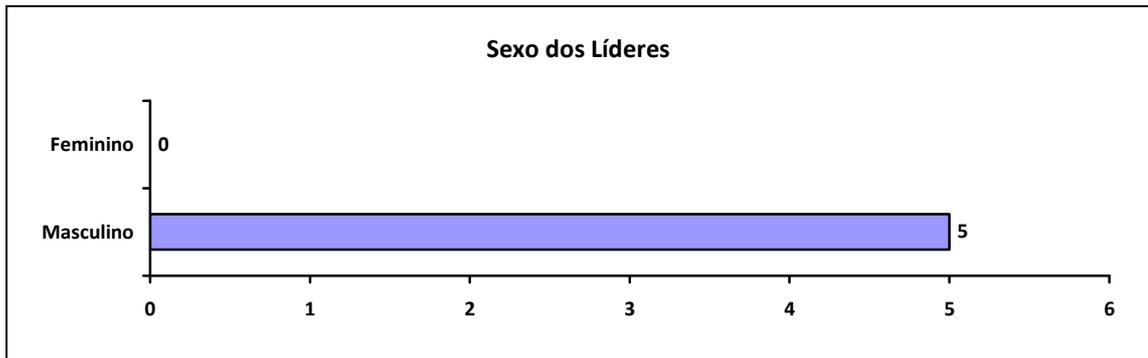
Gráfico 3: Sexo dos Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Gráfico 3 que 64% dos liderados são do sexo masculino e somente 36% do sexo feminino, o que evidencia que, nesta agência bancária, trabalham mais homens do que mulheres.

Gráfico 4: Sexo dos Líderes

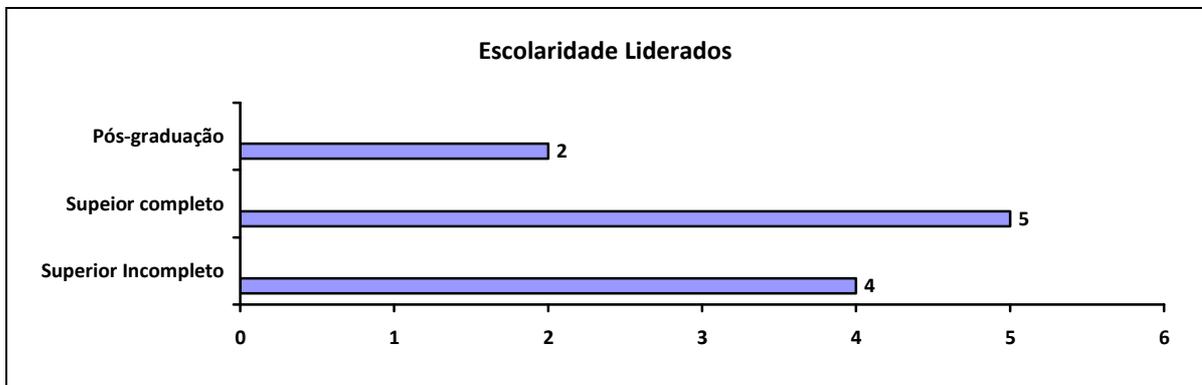


Fonte: Elaborado pelo autor.

Por sua vez, observando o Gráfico 4, percebe-se que todos que possuem função gerencial dentro da unidade bancária são homens, não possuindo nenhuma liderança feminina, fato que chama bastante atenção, cabendo uma reflexão sobre as práticas de gestão de pessoas direcionadas a preparar as mulheres dentro da organização bancária para sucessão e crescimento em posição de lideranças.

No gráfico abaixo se identificou o grau de escolaridade dos liderados e dos líderes do banco.

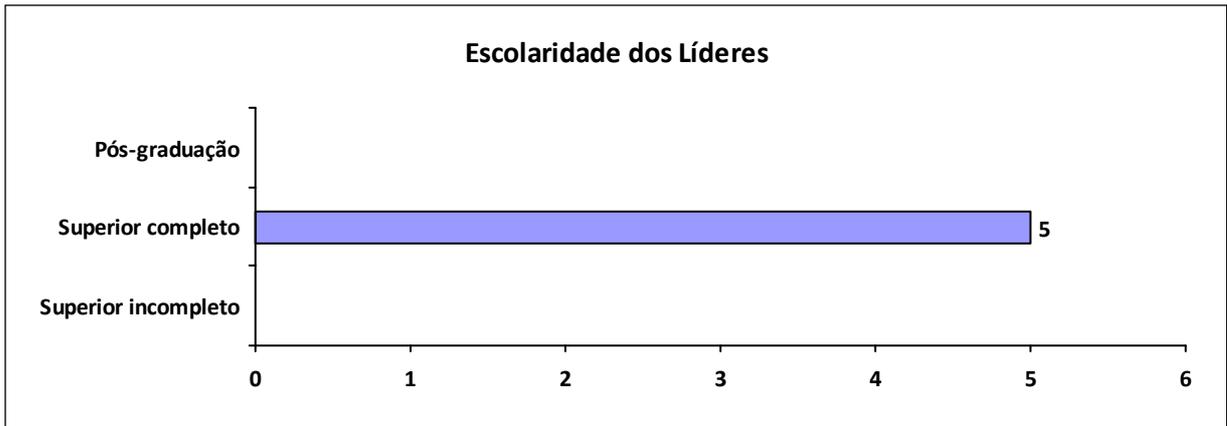
Gráfico 5: Escolaridade dos Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta representação gráfica mostra o nível de escolaridade dos liderados do banco no qual 46% possuem ensino superior completo, 36% estão cursando o ensino superior e 18% já possuem pós-graduação, atestando que os funcionários estão atrás de mais conhecimento através dos estudos.

Gráfico 6: Escolaridade dos Líderes

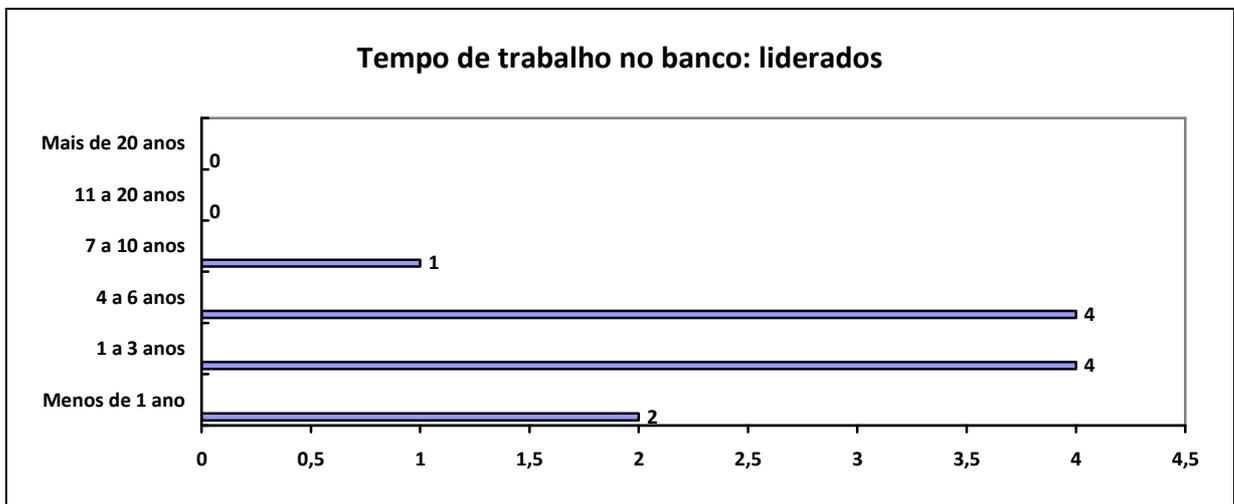


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do Gráfico 6, podemos concluir que dos cinco líderes na agência bancária nenhum deles possui escolaridade acima do ensino superior, fato relevante tendo em vista que dois liderados já possuem. Segundo Kelley (1999), o líder tem o papel de desenvolver novos líderes, para isso precisa estar sempre se capacitando para mostrar o caminho ao liderado, por isso é de suma importância que o aprendizado escolar e profissional nunca pare.

A seguir será apresentado o tempo de trabalho de cada funcionário no banco, primeiramente os liderados depois os líderes.

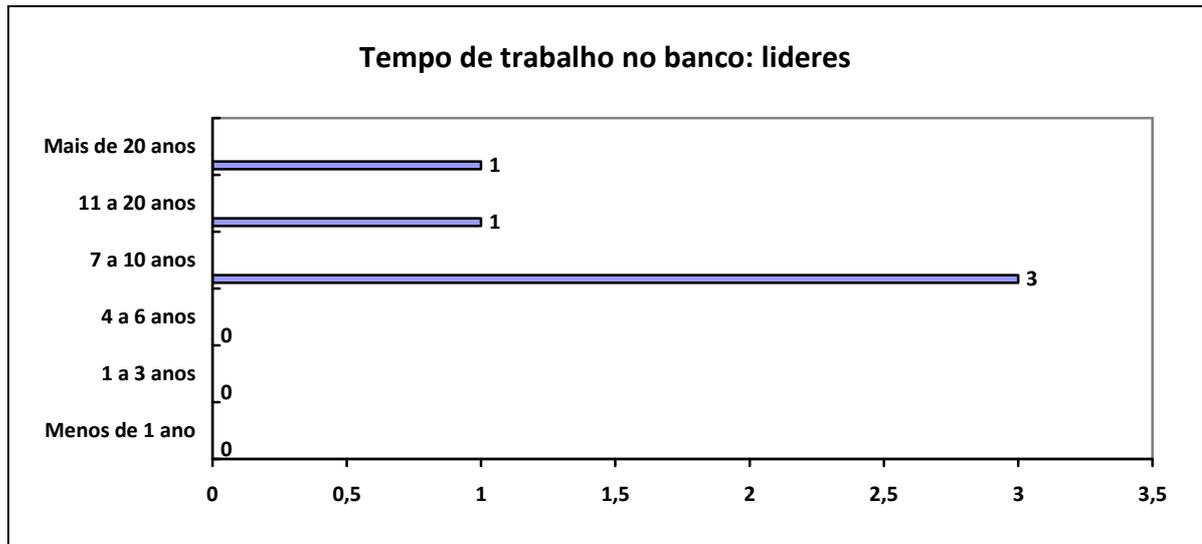
Gráfico 7: Tempo de trabalho no banco: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o Gráfico 7, podemos verificar que 17% trabalha menos de 1 ano, 37% dos liderados estão entre 1 a 3 anos exercendo atividades no banco, 36% estão de 4 a 6 anos, e 9% já possuem 7 a 10 anos de experiência dentro da instituição bancária. Mesmo que não sejam tempos expressivos, os liderados possuem uma boa experiência, facilitando o trabalho, assim executando-os com mais eficiência e eficácia.

Gráfico 8: Tempo de trabalho no banco: Líderes

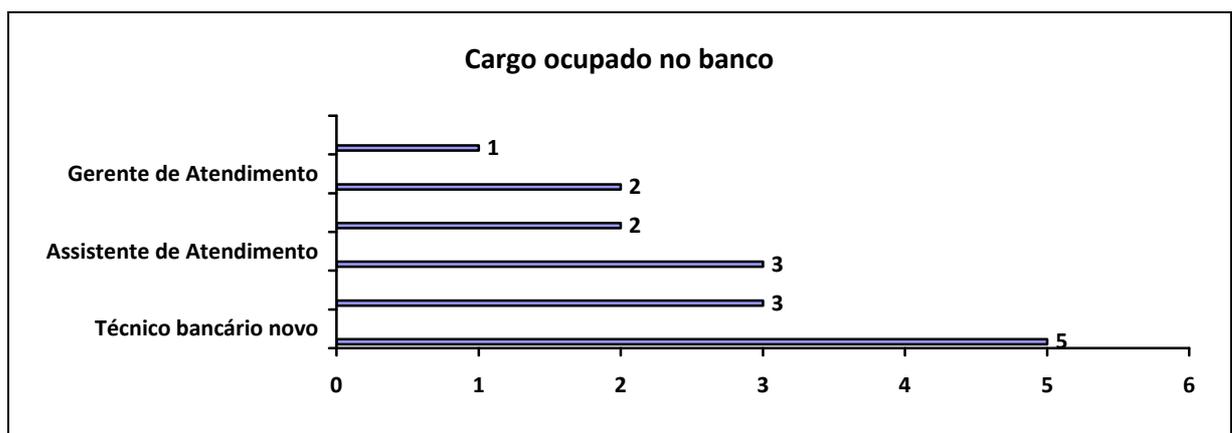


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao tempo de serviço dos líderes, podemos notar que 60% trabalham na instituição bancária entre 7 a 10 anos; os outros 40% são divididos em 20% (entre 11 a 20 anos) e 20% (mais de 20 anos), ou seja, quem possui um cargo gerencial dentro da organização possui tempo de trabalho mais elevado. Conforme a análise dos dados 7 anos de trabalho é a idade mínima na agência para que alguém venha a ser promovido caso abra alguma vaga.

No próximo gráfico, serão verificados os cargos ocupados pelos liderados e pelos líderes, dentro da unidade bancária.

Gráfico 9: cargo ocupado no banco por Líderes e Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 9 mostra que dentro de uma unidade bancária, 30% do seu efetivo é formado por técnicos bancários (colaboradores com cargo inicial), 19% são formados por caixas e mais 19% por assistentes de atendimento que são eventuais de gerentes, ou seja, 68% são liderados. Os líderes são constituídos por 13% supervisores de atendimento, 13% de

gerentes de atendimentos e por último 6% o gerente geral, constatando que 32% do quadro funcional da agência é formada por líderes.

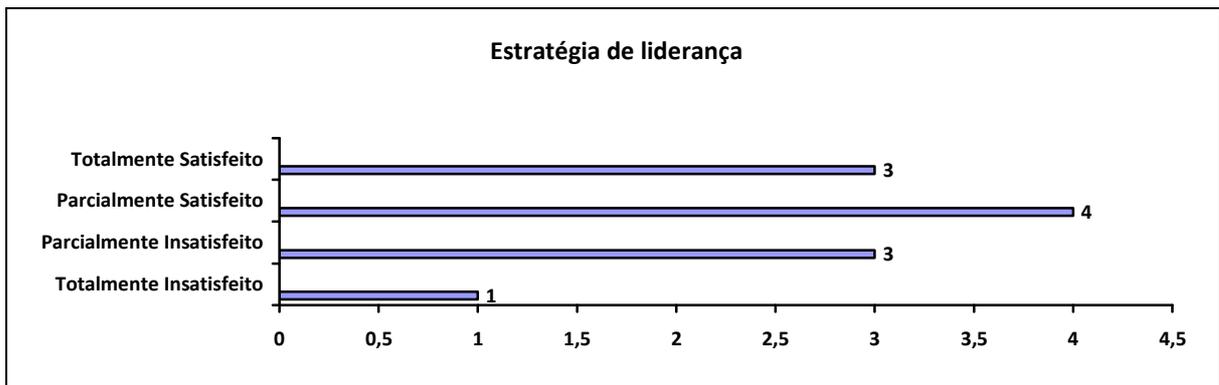
O próximo objetivo a se analisar é as práticas de gestão de pessoas, resultado da entrevista com o departamento de gestão de pessoas mais discussão teórica. E o subcapítulo a seguir é o resultado das percepções líder/liderados das práticas de gestão de pessoas praticadas no banco.

#### 4.2 Percepção de Líderes e Liderados sobre a Gestão de Pessoas

Procurou-se saber o que pensam os liderados referente à atuação dos líderes em gestão de pessoas e também a percepção dos líderes sobre o seu modo de atuação em gestão de pessoas.

Primeiramente será analisada a questão que se refere à liderança dentro da unidade bancária sob o ponto de vista dos liderados e, em seguida, o dos líderes.

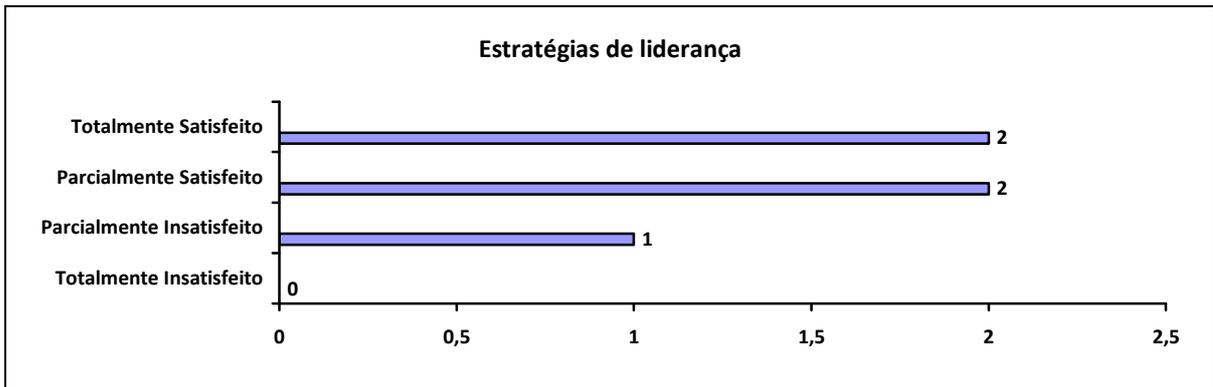
Gráfico 10: Gosto do estilo de liderança do meu gerente: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo os liderados, 37% estão parcialmente satisfeitos com a estratégia adotada pelo líder dentro da organização, porém há um empate entre parcialmente insatisfeito e totalmente satisfeito com 27% cada, o que mostra uma divergência clara de opiniões, e para finalizar 9% estão totalmente insatisfeitos.

Gráfico 11: Gosto do estilo de liderança do meu gerente: Líderes



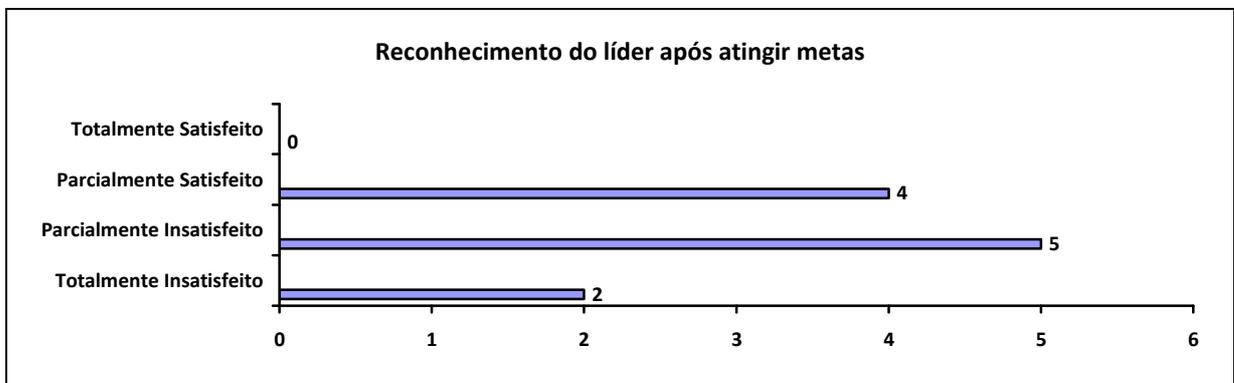
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 11, 40% dos líderes estão totalmente satisfeitos com a sua política de estratégia dentro da agência, outros 40% estão parcialmente satisfeitos, podendo melhorar em alguns aspectos do dia a dia. O mais interessante é que 20% estão de certa forma parcialmente insatisfeitos com sua própria estratégia de liderança, podendo melhorar de forma significativa, dando mais atenção à liderança do que ao operacional.

Confrontando as respostas dos líderes e liderados percebe-se que as estratégias promovidas no banco não são unanimidades em nenhuma das classes consultadas, assim gerando certa insatisfação e dúvidas no que tange à continuidade do trabalho. O que pode ser realizado é uma reunião entre todo o quadro de funcionários da agência e debater quais características podem ser mudadas pelos líderes tanto para satisfação dos liderados como também para alcançar melhores resultados.

O próximo gráfico será sobre o reconhecimento dos líderes sobre os liderados após superação de metas e objetivos.

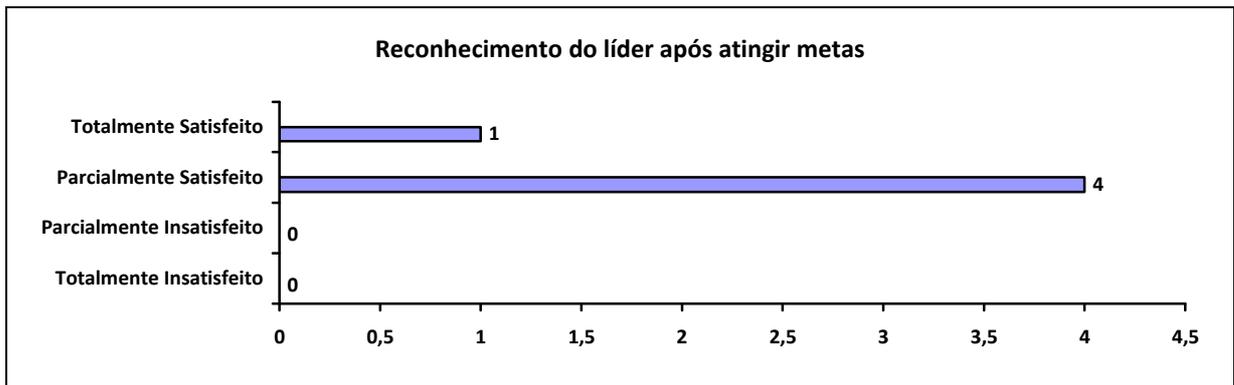
Gráfico 12: O líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se, segundo os dados constantes do Gráfico 12, que 18% se manifestam totalmente insatisfeitos com o reconhecimento que recebem dos líderes do banco após superar metas e objetivos e 46% estão parcialmente insatisfeitos, totalizando 64% de reprovação na política de reconhecimento tanto da empresa quanto dos líderes da instituição bancária. Somente 36% dos liderados parcialmente aprovam a política de reconhecimento. Fato notório é que nenhum bancário respondeu que está totalmente satisfeito.

Gráfico 13: Eu acho que o líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas: Líderes



Fonte: Elaborado pelo autor.

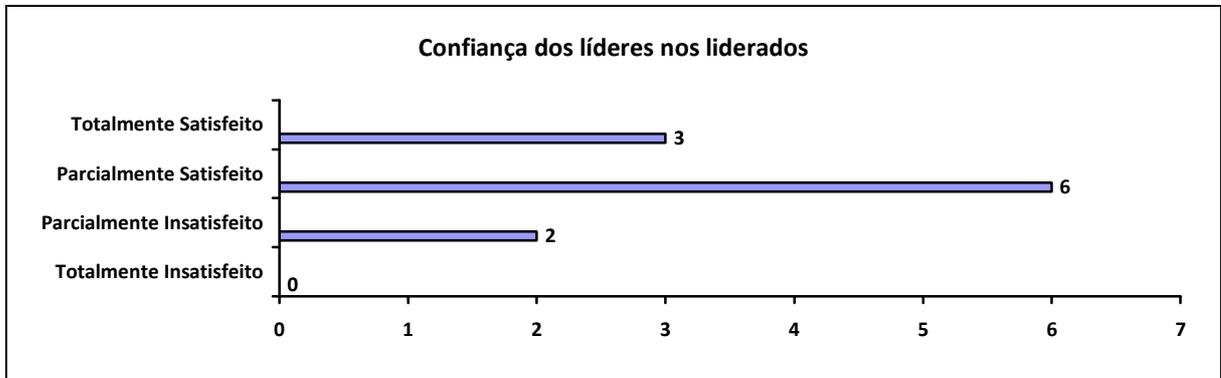
No que tange as respostas dos líderes 80% estão parcialmente satisfeitos com suas políticas de reconhecimentos após superação de metas e objetivos, enquanto 20% estão totalmente satisfeitos com a atual política.

Observa-se de forma clara que há uma grande divergência neste assunto, pois a maioria dos liderados afirmam que não são reconhecidos no seu trabalho com a superação de metas e a totalidade dos líderes afirmam que praticam a política de reconhecimento conforme normas da empresa. Quando acontece este abismo de pensamentos é interessante mudar a forma de como até aqui as coisas foram feitas, procurar outros estímulos que agradem os liderados, ou seja, é extremamente importante reconhecer o trabalho do colaborador, assim ele ficará satisfeito e continuará fazendo o melhor para a empresa, mais desafios serão superados e tanto líderes, liderados e a organização tendem a ganhar. Chiavenato (2002) complementa afirmando que a valorização do funcionário ao atingir metas e objetivos está diretamente ligada com a motivação e a autoestima, além disso, esse fator de valorização age como fator impulsionador para que os colaboradores alcancem bons resultados para a organização e assim valorizando-se mais ainda.

Percebe-se, desse modo, que o gestor valoriza seus funcionários com objetivo destes alcançarem bons resultados proporcionando maior lucratividade para a empresa.

No próximo gráfico será analisado o nível de confiança que os colaboradores possuem em tomar decisões importantes em suas atividades cotidianas.

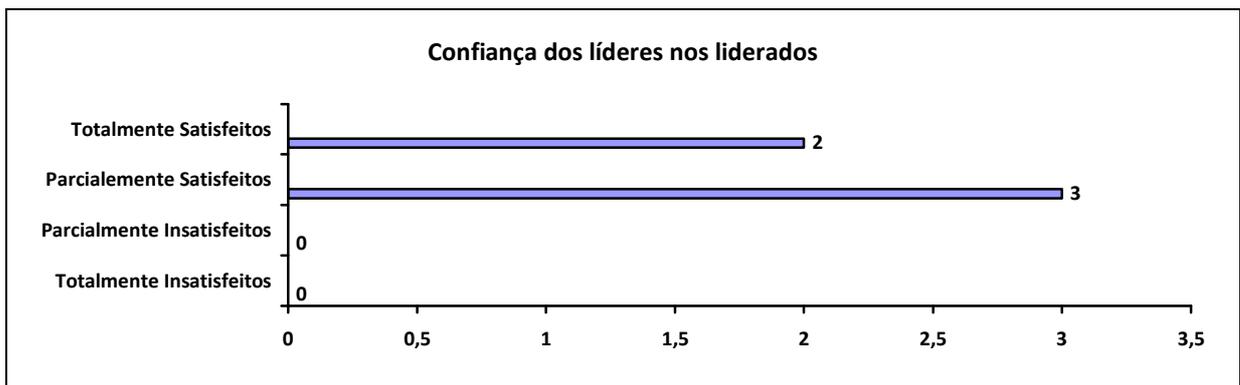
Gráfico 14: Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico, podemos verificar que nenhum dos colaboradores estão totalmente insatisfeitos, o que de fato é muito positivo dentro da organização, 18% estão parcialmente insatisfeitos, o que pode ser solucionado a partir de diálogos, pois de acordo com Gil (2007) comunicar-se é a capacidade requerida pelos profissionais que desempenham funções gerenciais, pois esta ferramenta se bem utilizada ajuda a solucionar grande parte dos problemas entre os membros envolvidos, 55% a grande maioria estão parcialmente satisfeitos, faltando poucos detalhes para a total satisfação e 27% estão totalmente satisfeitos com o nível de confiança que possuem para realizar o seu trabalho.

Gráfico 15: Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas: Líderes



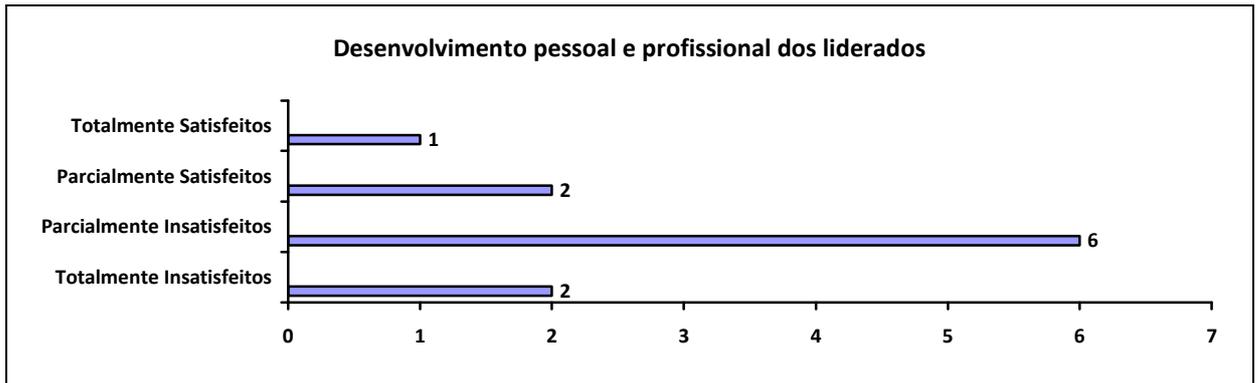
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 15, nenhum líder está totalmente nem parcialmente insatisfeito na sua capacidade de confiar nos liderados, 60% estão parcialmente satisfeitos, e 40% estão totalmente satisfeitos, o que significa que neste item a maioria está de comum acordo no que se refere à confiança e liberdade de trabalho. Os liderados que acham que não possuem

confiança do líder para desenvolver as suas atividades precisam mostrar com trabalho, dedicação, seriedade e profissionalismo que podem, sim, ter a sua própria autonomia na sua função.

O próximo item refere-se à liderança estar interessada tanto no desenvolvimento profissional quanto pessoal dos liderados.

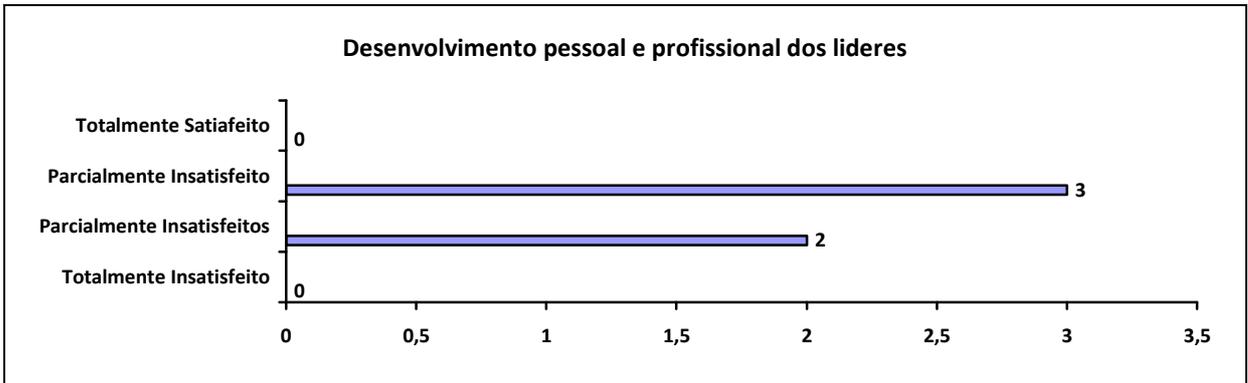
Gráfico 16: Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 16, 18% dos liderados estão totalmente insatisfeitos na forma de condução da sua vida pessoal e principalmente profissional por parte do líder, 55% estão parcialmente insatisfeitos, somando 73% que não estão gostando da atuação do líder neste assunto. Do que restam, 18% estão parcialmente satisfeitos e 9% totalmente satisfeitos, totalizando 27% índice bem inferior aos de rejeição votado pelos liderados, o que demonstra que, no quesito interesse no desenvolvimento pessoal e profissional do liderado o líder terá um grande trabalho a ser realizado. Porém, não são somente os liderados que necessitam estar em contínuo desenvolvimento pessoal e profissional. Conforme explica Bateman e Snell (2006), as habilidades dos funcionários e dos líderes devem passar por aprimoramentos contínuos, o desenvolvimento envolve formar habilidades mais amplas e devem ser incentivadas para os todos os níveis da organização. Complementando Fischer et al. (2002) afirma que gestão de pessoas pode ser compreendida como a maneira que a empresa se estrutura para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho com a finalidade de se alcançar os objetivos da organização e dos indivíduos. Para isso, líderes devem ser preparados para ajudar e incentivar o seu colaborador a se desenvolver tanto profissionalmente como pessoalmente.

Gráfico 17: Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores: Líderes



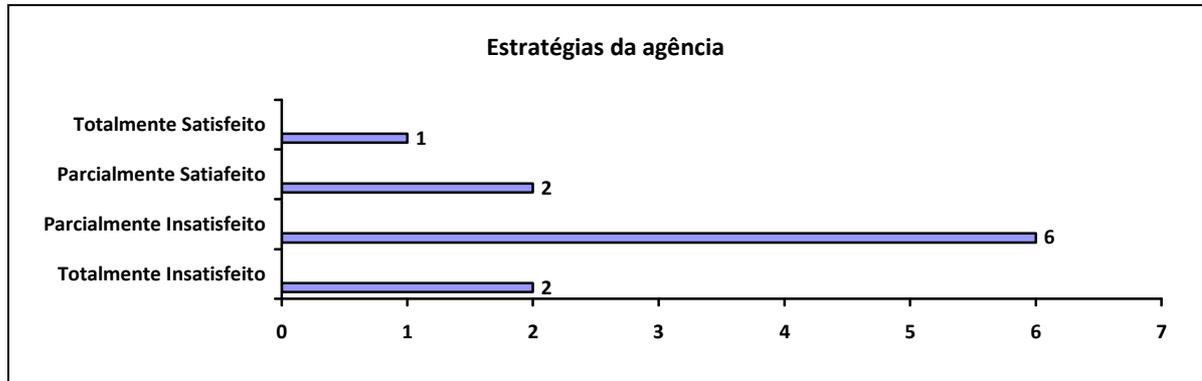
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 17, 40% dos líderes estão parcialmente satisfeitos com sua conduta no que se refere a sua atuação no desenvolvimento pessoal e profissional do liderado, porém 60% deles estão parcialmente insatisfeitos com sua própria conduta neste aspecto, alegando que por falta de pessoal e muito movimento, não dispõem de tempo suficiente para cuidar de assuntos relacionados à gestão de desenvolvimento do colaborador. Neste item pode-se constatar que nem líderes nem liderados estão totalmente satisfeitos com a atual política de incentivo ao desenvolvimento do profissional. Nessa situação é importante a atuação do líder para a resolução de problemas, pois para Bowditch e Buono (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa, ou seja, se os liderados não estiverem satisfeitos possivelmente as metas da organização não serão cumpridas.

Neste caso, deve ser realizada uma reunião com o setor de gestão de pessoas conforme explica Ribeiro (2006), pois a gestão de pessoas não trabalha como uma ciência exata, pois possui em sua essência pessoas, e estas o departamento gestão de pessoas ajuda com: comportamentos, atitudes, desenvolvimento, recompensas, remuneração, benefícios, satisfação, comprometimento, etc... Nesse caso, ajudando a solucionar os problemas entre líderes e liderados.

No próximo gráfico será analisado a percepção dos liderados quanto a sua participação nas elaborações das estratégias da agência.

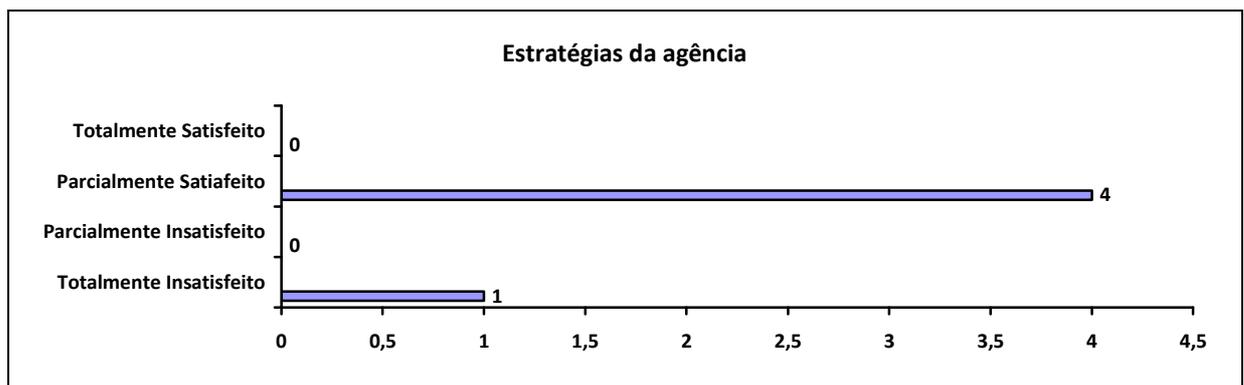
Gráfico 18: O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 18, 18% dos liderados estão totalmente insatisfeitos com o líder no que se refere a sua convocação para participar da elaboração das estratégias da agência, 55% estão parcialmente insatisfeitos, assim somando 73% um alto índice de rejeição para um assunto importantíssimo. Os restantes 18% estão parcialmente satisfeitos e 9% totalmente satisfeitos. Segundo Longobuco (2012) a motivação no âmbito organizacional está fortemente relacionada à qualidade de desempenho e esforços dos seus colaboradores, uma pessoa desmotivada não gera bons resultados para a empresa, logo, é muito importante em uma organização pessoas motivadas, com vontade em alcançar bons resultados.

Gráfico 19: O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência: Líderes



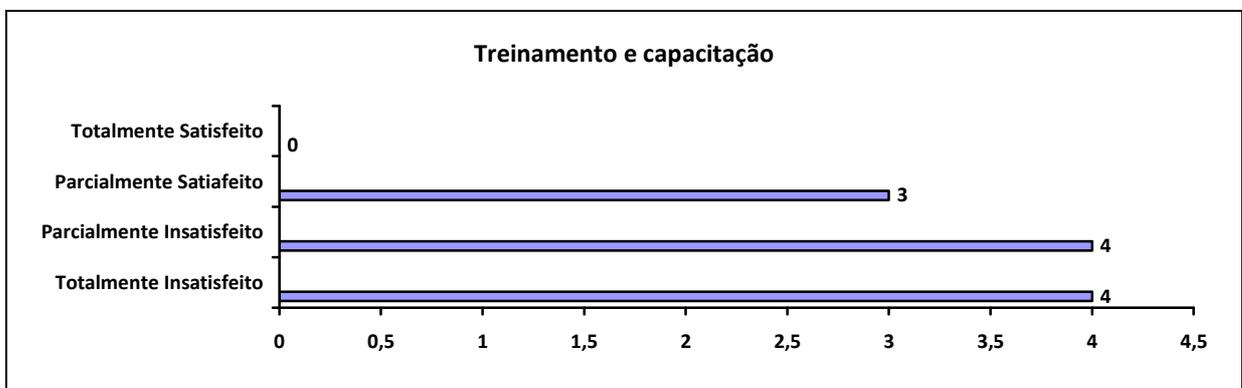
Fonte: Elaborado pelo autor.

Porém, como visto no Gráfico 19, não são somente liderados que estão insatisfeitos com a estratégia de elaboração de metas e objetivos da agência, 20% dos líderes dizem-se totalmente insatisfeitos com a sua própria conduta. Os restantes 80% dizem-se parcialmente satisfeitos, pois fazem o melhor que a instituição lhes oferece em termos de liberdade de tomada de decisões. Os líderes percebem que podem melhorar neste quesito, porém muitas vezes ficam sem reação, pois normas e regras partem de cima da organização, assim não

convocando os liderados a tomarem decisões, frustrando-os. Nesse caso o que pode ser feito para minimizar a frustração dos liderados quando a ordem parte de cima da organização é convocá-los para a reunião junto com os líderes, assim todos saberão da mesma forma, na mesma hora o que precisa ser feito, e quando é da alçada da agência a tomada de decisões, convocar também os liderados para que estes, que como visto no Gráfico 5 possuem um alto índice de escolaridade, ajudem com suas ideias e criatividade a superar objeções e maximizar projetos e lucros.

O próximo item será analisado o treinamento recebido pelos liderados após a sua contratação pelo banco.

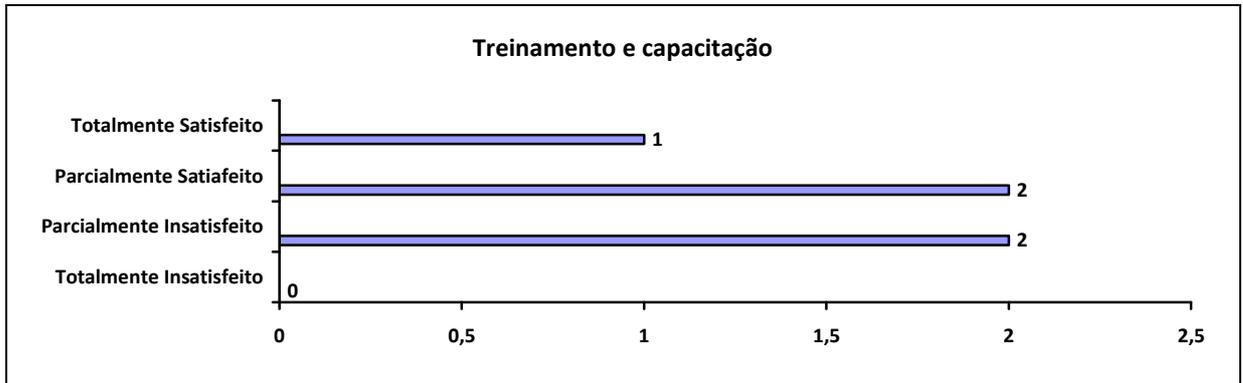
Gráfico 20: Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o Gráfico 20, podemos verificar que a insatisfação quanto ao treinamento, desenvolvimento, capacitação do colaborador é enorme, 37% totalmente insatisfeito, 36% parcialmente insatisfeito, 27% parcialmente satisfeito e nenhum totalmente satisfeito, o que demonstra que os liderados não possuem suporte gerencial no começo de suas carreiras no banco.

Gráfico 21: Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho: Líderes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme resposta dos líderes, pode-se verificar que a grande maioria não está totalmente satisfeita com a política de capacitação dos liderados, 40% inclusive estão parcialmente insatisfeitos com a situação, outros 40% estão parcialmente satisfeitos e 20% totalmente satisfeitos. Confrontando os dados dos liderados e líderes, verificam-se divergências de opiniões, pois liderados em número expressivo demonstraram insatisfação com a situação e a maioria dos líderes afirmam que a política de desenvolvimento está satisfatória, tendo somente pequenos detalhes a serem corrigidos. Nesse item nota-se um grande abismo entre as duas partes, neste caso é necessário envolver a gestão de pessoas do banco, pois este setor que trabalha com desenvolvimento e capacitação dos funcionários precisa de forma clara, eficiente e eficaz elaborar um projeto de treinamento que vá desde a contratação até o efetivo aprendizado do colaborador, para que este se sinta capaz de exercer da melhor forma possível a sua função.

O próximo tema a ser tratado é sobre o incentivo que o líder passa aos liderados sobre a avaliação de desempenho e merecimento que ocorre todo ano no banco.

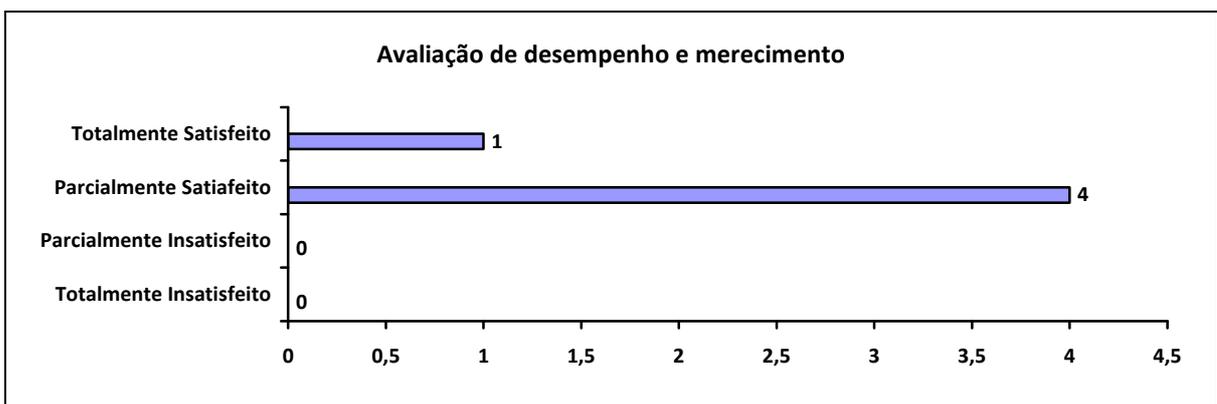
Gráfico 22: O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referencias bases o salário: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 22, 100% dos entrevistados estão parcialmente insatisfeitos com o atual incentivo que recebem dos seus líderes a participarem da avaliação de desempenho que pode acarretar em até duas referências a mais no seu salário, ou seja, conforme Chiavenato (2010b), nenhuma pessoa trabalha de graça e sem a participação e motivação do seu líder. As empresas precisam estar interessadas em recompensar os seus colaboradores para que estes continuem a alcançar metas e objetivos.

Gráfico 23: O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referencias bases o salário: Líderes

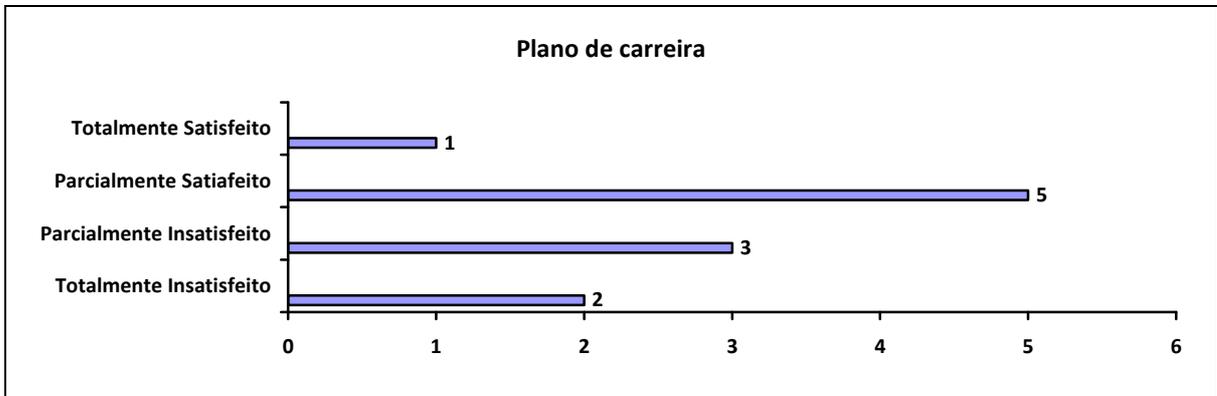


Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo os líderes, 80% estão parcialmente satisfeitos com a sua política de incentivo ao programa de desempenho e merecimento, 20% totalmente satisfeitos, ou seja, os liderados em sua totalidade estão insatisfeitos, e os líderes também em sua grande totalidade estão satisfeitos. Seria interessante fazer um estudo mais aprofundado para detectar qual o problema e possível solução, pois o que não pode ocorrer é diversos sentimentos opostos como está ocorrendo.

Próxima questão se refere a possibilidades de crescimento dentro da organização.

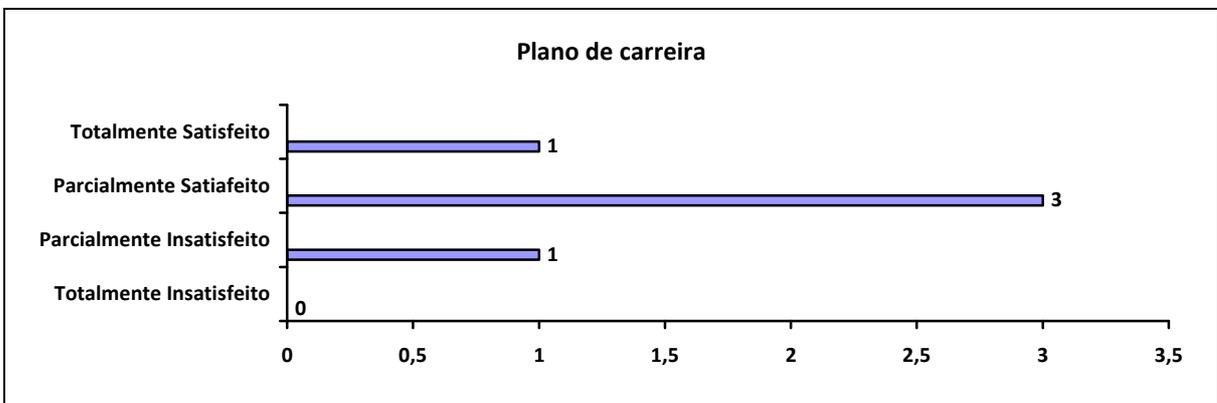
Gráfico 24: Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 24, 18% dos funcionários estão totalmente insatisfeitos com a atual política de plano de carreira da empresa e conseqüentemente com a atitude do líder em aprimorá-la, 27% estão parcialmente insatisfeitos, 46% estão parcialmente satisfeitos com a forma com que o líder segue o plano de carreira, e finalizando, 9% estão totalmente satisfeitos, ou seja, os liderados estão, de certa forma, divididos neste quesito.

Gráfico 25: Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue: Líderes



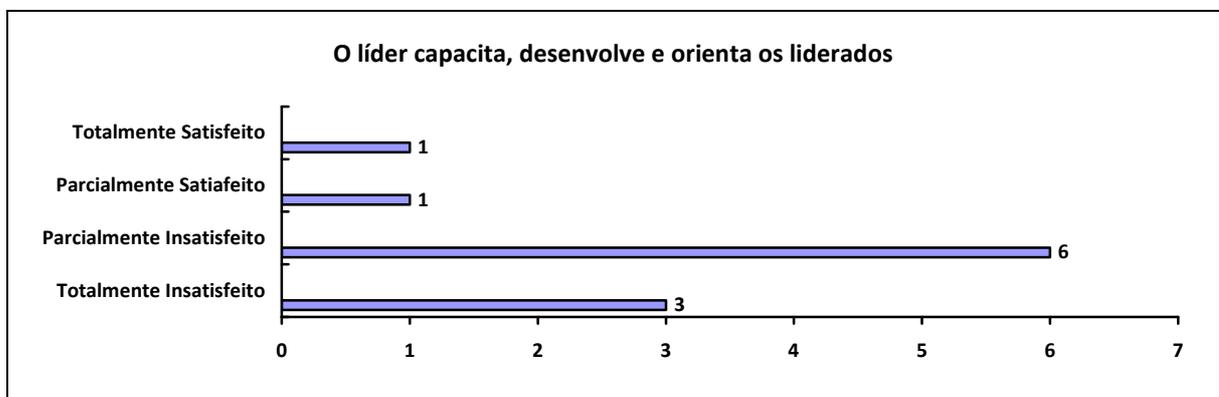
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 25, nenhum dos líderes está totalmente insatisfeito com a sua conduta no que se refere a guiar os liderados a enxergar que a empresa possibilita plano de carreira e crescimento profissional, 20% estão parcialmente insatisfeitos, ou seja, uma pequena parcela que se atém mais ao lado operacional do que gestão de pessoas na organização. Os restantes 60% estão parcialmente satisfeitos e 20% totalmente satisfeitos com a conduta praticada. Observa-se que nesse item quase a totalidade dos líderes estão satisfeitos, porém há uma divisão de opiniões entre liderados, assim uma participação mais incisiva dos

líderes e do pessoal de gestão de pessoas da empresa podem regularizar a situação, com maiores explicações sobre o assunto carreira. Segundo Sousa (2009), a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento entre outras, ou seja, este setor pode ajudar o líder a solucionar o problema.

No próximo item serão analisados os dados no que se referem à capacidade do líder de desenvolver os liderados para que estes estejam prontos para conquistarem melhores vagas de trabalho.

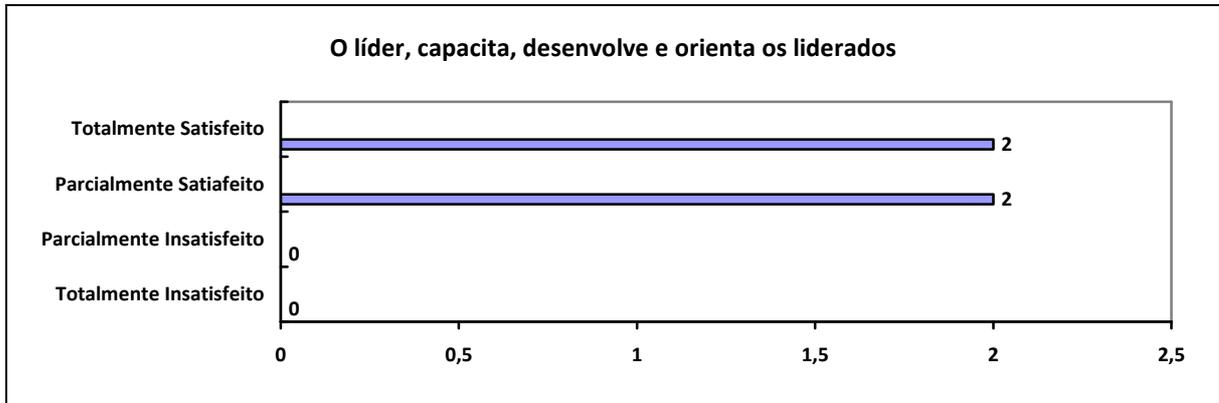
Gráfico 26: O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 26, 27% dos liderados estão totalmente insatisfeitos com a atual política de atuação de seu líder no que se refere ao desenvolvimento, orientação e preparação para futuras vagas, 55% estão parcialmente insatisfeitos totalizando 82% de insatisfação, um número bem expressivo, o restante está dividido em 9% parcialmente satisfeitos e 9% totalmente satisfeitos.

Gráfico 27: O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas: Líderes

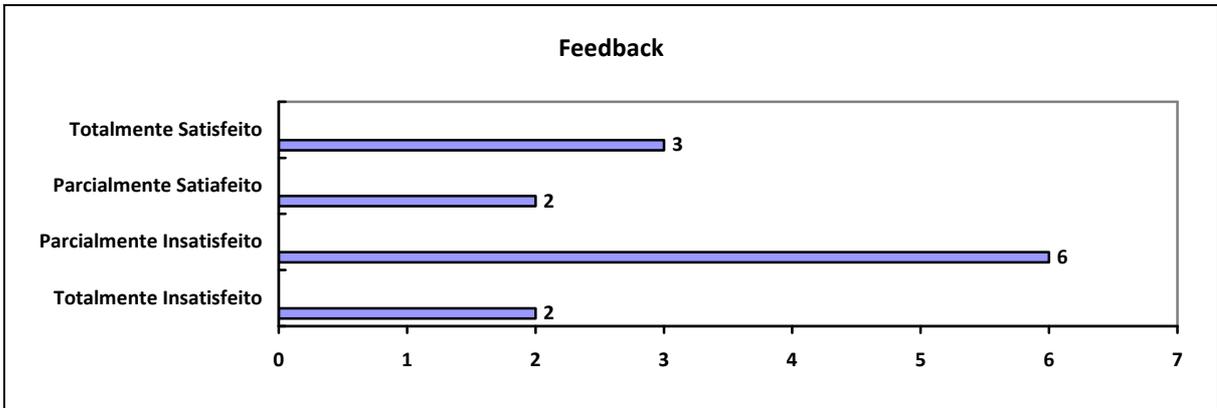


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os líderes já discordam da grande maioria dos liderados, 50% estão parcialmente satisfeitos e 50% totalmente satisfeitos com a sua atuação no desenvolvimento e preparação dos liderados. Confrontando líderes e liderados pode-se perceber uma grande divisão nas respostas, o que é preocupante, pois gera conflitos dentro da organização. Nota-se de forma contundente que o líder não está sendo “líder” nesse quesito desenvolvimento, pois um dos objetivos do líder é desenvolver, criar, novos líderes, e para que isso ocorra, é necessária total atenção ao seu liderado, para que aos poucos ele se sinta mais confiante na sua função e consequentemente para futuros desafios. Nessa questão o que se precisa é de um líder facilitador que conforme cita Tolfo (2004), possui diversas características entre elas: compartilha a liderança e desenvolve novos líderes, é carismático, desenvolve-se intra e interpessoalmente, faz crescer a rede de comunicações, cria condições de trabalho adequadas, é exemplo de conduta e nunca deixa de aprender a aprender.

O último tema é sobre a utilização da ferramenta feedback, que serve para orientar os pontos que podem ser aprimorados pelos liderados dentro da sua rotina de trabalho.

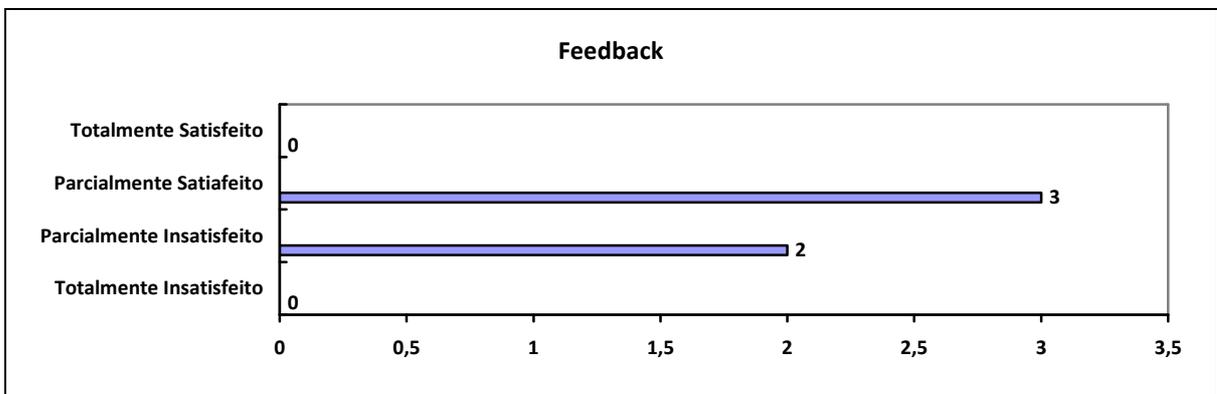
Gráfico 28: A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados: Liderados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Gráfico 28, 15% dos liderados estão totalmente insatisfeitos no modo como a ferramenta feedback é utilizada dentro da instituição bancária, 47% estão parcialmente insatisfeitos, somando outra vez um alto índice de rejeição, 15% estão parcialmente satisfeitos e finalizando 23% estão totalmente satisfeitos.

Gráfico 29: A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados: Líderes



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos líderes ficaram um pouco divididas, 40% estão parcialmente insatisfeitos e 60% estão parcialmente satisfeitos, ou seja, o feedback é um assunto importante que precisa de melhorias dentro da organização. É necessário entrar em contato com o setor de gestão de pessoas e buscar na forma de diálogos uma alternativa que solucione esta ineficiência, pois tanto liderados quanto líderes não estão conseguindo utilizar o feedback como uma alternativa que os ajudará a melhorar a sua eficiência. Segundo Robbins (2002) o feedback permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem dirigida a ele, por isso esta ferramenta deve ser utilizada pelos líderes de forma habitual e correta para se possa extrair o melhor dos seus colaboradores.

### 4.3 Práticas em de Gestão de Pessoas do Banco

Segundo os dados analisados nos gráficos anteriores o líder tem um papel primordial para o aproveitamento dos recursos, motivação e satisfação dos seus liderados no intuito de melhor direcionar a empresa para uma situação de sucesso e reconhecimento tanto para o meio interno quanto para o externo.

A entrevista com o líder de gestão de pessoas foi realizada no intuito de identificar as principais práticas de gestão de pessoas promovidas no banco, quais as práticas de reconhecimento ao colaborador após atingir metas e objetivos, quais os benefícios que o banco oferece e por final saber se os liderados são convidados a participarem das tomadas de decisões que visam o futuro da organização.

Sobre as principais práticas de gestão de pessoas o líder afirmou

*“que o banco trabalha de forma intensa esta questão, pois tem ciência que esta prática gera um melhor clima organizacional na empresa. A gestão de pessoas é importante, pois propicia o bem-estar dos colaboradores, fortalece a identificação dos empregados com o banco e amplia a produtividade das equipes, constituindo-se num objeto prioritário e fundamental para o alcance dos desafios estratégicos da empresa.”*

Seguem alguns benefícios promovidos pela gestão de pessoas que cada empregado indiferente de sua posição/cargo possui:

*“Autonomia, inovação e gestão do desempenho: Grau de independência e liberdade que é dado ao empregado para estabelecer sua própria rotina de trabalho e tomar decisões no que tange ao seu trabalho.”*

*“Remuneração e benefícios: Percepção do empregado que o montante de compensações que receberá por sua contribuição é coerente com suas aspirações e que este e os benefícios oferecidos pela empresa são compatíveis com o oferecido por outras do mesmo segmento de mercado.”*

*“Avaliação de desempenho: Neste momento (anual) é mensurada a contribuição de cada empregado para o alcance dos objetivos da empresa, com base nestas respostas há a promoção por mérito, que constitui conquista de zero a duas referências a mais de base salarial ao empregado (cada referencia gira em torno de 2,6%).”*

*“Feedback: Neste momento o gestor tem a oportunidade de realizar um feedback estruturado com o empregado, ressaltando os pontos fortes e orientando os pontos a desenvolver, sempre de olho nas competências que compõem o estilo do empregado.”*

*“Banca avaliadora para comissionamento: Sempre que houver uma vaga a ser preenchida que seja com comissionamento (função), haverá banca com no mínimo três avaliadores, para decidir da melhor forma possível o candidato que melhor se enquadra na descrição da vaga.”*

*“As primeiras duas semanas como funcionários da caixa, os colaboradores recebem cursos, palestras e treinamentos, para se familiarizarem com a empresa, aprenderem a história, objetivo, estratégias, tais como alguns sistemas que usaram em seu trabalho cotidiano, após isso irão efetivamente para suas respectivas agências aonde terão treinamentos específicos da função que irão exercer.”*

No que se refere à prática de reconhecimento da organização ao colaborador após atingir metas e objetivos o líder de gestão de pessoas da instituição respondeu:

*“Conforme o normativo RH 205, não existe uma política formal de reconhecimento por parte da empresa por cada meta atingida pelo colaborador. Quando a meta for nacional, na maioria dos casos são sorteados alguns brindes, viagens, tablets por exemplo. Quando é da alçada da SR, ou das agências cabe ao superintendente ou gerente geral saber da melhor forma possível reconhecer o esforço do funcionário ao superar um objetivo, a fim de manter tanto ele quanto ao resto dos colaboradores motivados para a próxima meta. Em algumas campanhas nacionais, as agências vencedoras recebem bonificações em forma de valores, que cabe ao gerente geral de forma íntegra realizar ou não alguma atividade de reconhecimento aos seus colaboradores, pois está atribuição somente o ele pode decidir.”*

*“Referente aos benefícios oferecidos pelo banco alguns se destacam de outras companhias, tais como: o vale refeição e alimentação, oito dias consecutivos de licença para casamento, dois dias para doação de sangue, oito dias para luto (pais, filhos, avos, sogro, sogra, irmão, conjugue, tios), licença paternidade dez dias úteis, parcelamento férias em 10x sem juros entre outros.”*

Na última questão foi abordada sobre a elaboração de estratégias da empresa, se os liderados são convidados a participarem, e como são realizadas estas tomadas de decisões. O líder de gestão de pessoas do banco respondeu:

*“Segundo a política estratégica do banco, todas as decisões são tomadas pela presidente, seus vices e diretores. Após as reuniões, as decisões são repassadas para todas as superintendências por vídeo conferência. É de responsabilidade de todas as superintendências repassarem as suas agências as mudanças ocorridas na organização, para que todas as decisões sejam acatadas e compreendidas de forma simultânea. Já as decisões dentro das agências cabem ao gerente geral em sua atribuição e competência convocar ou não seus colaboradores para a tomada de decisões que visam à melhoria da unidade de trabalho. É importante ressaltar que quando o colaborador percebe que faz parte ativa de um trabalho, ajudando*

*a tomar decisões e não somente a executar, este tende a render mais, pois se sentirá parte importante na empresa.”*

Conforme a entrevista com o líder do setor de gestão de pessoas do banco, conclui-se que a instituição possui todo um mecanismo para valorizar os colaboradores em todos os sentidos, desde remuneração á capacitação, porém o que se sente dos funcionários é que todas estas vantagens não chegam á eles de forma clara e eficiente, há desvios no caminho, possivelmente pelos gestores que intermediam esta parte, assim é necessário primeiramente orientar os líderes para que eles de forma clara, eficiente e eficaz possam transmitir todos os benéficos que a instituição oferece aos seus liderados.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme o estudo feito neste trabalho de conclusão, foi verificado que há diferença de percepção entre líderes e liderados dentro da unidade bancária em relação a algumas práticas de gestão de pessoas. Em alguns resultados constatou-se que os liderados reprovam a atuação do líder, porém nesse mesmo assunto os líderes estão satisfeitos com a sua contribuição, ou seja, há geração de atritos entre as partes que não se entendem e tal efeito pode afetar a forma de se trabalhar, como baixa produtividade, não cumprimento dos objetivos e metas e insatisfação dos colaboradores.

Com base nas informações obtidas na demonstração dos gráficos, nota-se que somente a questão de nº 3, que se refere á capacidade dos líderes em confiarem nos liderados para que estes tomem decisões importantes sobre suas atividades cotidianas alcançou forte índice de satisfação entre líderes e liderados respectivamente 100% e 82%, o que demonstra que de dez perguntas realizadas somente uma atingiu um consenso entre os participantes.

Por outro lado, observa-se inúmeros gráficos que retratam a insatisfação dos liderados, como os gráficos nº 4,5,6,7,9,10, ou seja, de dez perguntas seis possuem alto índice de reprovação dos liderados perante ao modo como a gestão de pessoas está sendo implementada na agência bancária pelos líderes. A questão que mais chamou a atenção foi a nº 7 em que todos os participantes liderados responderam parcialmente insatisfeitos enquanto nenhum dos líderes demonstrou insatisfação com o tema, o que leva a concluir que há um abismo na forma de pensamento e atitude entre os dois grupos.

A questão que se refere á habilidade do líder de desenvolver e capacitar o colaborador é uma parte ímpar de todas as empresas, para que este consiga aspirar a melhores oportunidades de trabalho ao longo de sua carreira, ou seja, é fundamental que haja um forte trabalho nesse quesito de todas as partes da empresa para criar sucessores, líderes que, com o passar do tempo, irão continuar o legado da organização, porém 82% dos liderados estão insatisfeitos com a conduta dos líderes neste aspecto.

Nota-se, de forma clara, que muitas das ações do setor de gestão de pessoas do banco não são percebidas pelos líderes e liderados como positivas, pois muitas dessas ações já vem parametrizadas pela direção, assim não havendo maneiras de líderes e liderados atuarem em conjunto, o que forma uma insatisfação de todo grupo de trabalho.

Com isso conclui-se que os objetivos presentes nesse trabalho foram alcançados dentro da organização, mostrando que o relacionamento profissional entre os líderes e

liderados não está satisfatório, interferindo nas relações profissionais e pessoais no que se refere à motivação, satisfação e produtividade.

### **5.1 Recomendações**

Considerando a delimitação do presente estudo, vislumbra-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o tema, sugerindo-se os seguintes:

- a) fazer um comparativo entre a satisfação dos liderados com seus líderes e a sua produtividade, para observar se os dois itens possuem correlação um com outro;
- b) analisar o comportamento dos líderes que atuam nas instituições bancárias, o que eles possuem de diferente dos outros líderes, quais são as suas principais características positivas e negativas, interligando-as;
- c) realizar um estudo aprofundado para verificar quais práticas de gestão de pessoas as melhores empresas de se trabalhar possuem segundo o *great place to work*.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de caso: métodos de investigação em educação**. Braga, jan, 2008. Disponível em: <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2015.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas S. A., 1994.
- BISPO, Nathaly. **Liderança situacional e a teoria de Hersey e Blanchard**. [S.l.], 2013. Disponível: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-lider-situacional>>. Acesso: 10 set. 2015.
- BITENCOURT, Claudia; **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES, Vanessa E. A evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**, v. 2, 2º sem 2009. Disponível em: <<http://www.sumare.edu.br>>. Acesso em: 9 out. 2015.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **CAIXA conquista 2,1 milhões de correntistas e poupadores: lucro alcança R\$ 1,5 bilhão no primeiro trimestre de 2014**. [S.l.], 21 maio 2014. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=815>>. Acesso em: 9 out. 2015.
- CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. **Venda Mais**, Curitiba, p. 6-7, maio 2013. 229. ed.
- CERVO, A. L.; Bervian, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Iniciação à administração de recursos humanos**. Manole, 4. ed. rev. e atual. Barueri: São Paulo, 2010b.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano**. [S.l.], 2002: Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2015.

COSTA, Simone do Nascimento da. Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado. **Rh Portal**, São Paulo, 1 set. 2008. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=kcjf6yz6t](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=kcjf6yz6t)>. Acesso em: 10 out. 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Recife, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 6 nov. 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo: Britannica do Brasil, 1987.

FERES, Paulo. **Liderança e motivação nas organizações**. Capivari, 2010. Disponível: <[http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=250&format=raw](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=250&format=raw)>. Acesso em: 7 out. 2015.

FISCHER, André Luiz et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141f. Dissertação (Mestrado não publicada) - Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E. Liderança situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, Frances. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27, p. 287-296.

HIPÓLITO, J. A M. **Administração salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho**: nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LONGOBUCCO, Henrique Nelas. **Motivação**: fator relevante para o sucesso de uma organização e seus colaboradores. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N203164.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203164.pdf)>. Acesso em: 6 nov. 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. rev. amp.v 4. tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e trabalho**, v. 4, p. 31-62, 2004.

MICHELMAN, Paul. Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a gestão de pessoas**. 2009. Disponível: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: 6 out. 2015.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. New York: Addison Wesley publishing Company, 1991.

PEREIRA, Odair. Liderança: mais um modismo? **Jornal Carreira & Sucesso**. 2009. Disponível em: <<http://catho.com.br>> Acesso em: 8 out. 2015.

PEREZ, Casimiro. **A cultura organizacional nas melhores empresas para trabalharem.** [S.l.], 9 nov. 2015. Disponível: <<http://www.greatplacetowork.com.br/blog-gptw/1114-a-cultura-organizacional-nas-melhores-empresas-para-trabalhar>>. Acesso: 12 nov. 2015.

PESTANA, Maria Cláudia. et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação.** 2. ed. Brasília: CI, 2003.

POGORZELSKI, Steve; HARRIORT, Jesse; HARDY, Doug. ***Finding keepers*: novas estratégias para contratar e reter talentos.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Fortaleza, 2008. Disponível: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

RESENDE, Enio. **As quatro principais lideranças da sociedade e suas competências.** São Paulo: Summus, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudança e perspectivas.** Tradução de Cid knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada á contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Paulo A. L. da. **O nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do Banco do Brasil S/A em relação aos benefícios oferecidos.** 2007. 68f. Monografia (Especialização em negócios financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14188>>. Acessado em: 10 out. 2015.

SOUSA, Ana Paula Coutinho. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos: estudo de caso da empresa Reason tecnologia S.A.** Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245>>. Acesso em: 7 out. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph.** Florianópolis UFSC, 2009. Disponível:<<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>>. Acesso em: 9 out 2015.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina.** 2000. 372f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande

do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3131/000287679.pdf?se>>. Acesso: 7 out. 2015.

TOLFO, Suzana da Rosa. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEATLEY, M. **A liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**

Olá, meu nome é Tiago Vilanova Titello, sou estudante do curso MBA em Gestão Estratégica de negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, e gostaria de fazer uma pesquisa com o (a) senhor (a) destinado ao meu trabalho de conclusão de curso que tem como objetivo identificar a perspectiva dos liderados referente ao modelo de Gestão de Pessoas promovida por seus líderes em uma agência bancária. Agradeço antecipadamente a participação e comunico que o nome do (a) senhor (a), bem como da empresa serão preservados sobre sigilo.

### **PERFIL SÓCIO ECONÔMICO:**

#### **Idade:**

- Menos de 20 anos  De 20 a 30 anos  De 30 a 39 anos  De 40 a 49 anos  
 Mais de 49 anos

#### **Sexo:**

- Feminino  Masculino

#### **Escolaridade:**

- Ensino Médio  Ensino Superior Incompleto  Ensino Superior Completo  
 Pós- Graduação

#### **Tempo de Trabalho no Banco:**

- Menos de 1 ano  1 a 3 anos  4 a 6 anos  7 a 10 anos  11 a 20 anos  Mais de 20 anos

#### **Cargo Ocupado no Banco:**

- Técnico bancário novo  
 Auxiliar de Atendimento  
 Caixa  
 Assistente de Atendimento  
 Supervisor de Atendimento

( ) Gerente de Atendimento

( ) Gerente Geral

**Análise referente ao modelo de gestão de pessoas promovidas no banco estudado:**

**Significado da escala:**

**4:** Totalmente satisfeito

**3:** Parcialmente satisfeito

**2:** Parcialmente insatisfeito

**1:** Totalmente Insatisfeito

ITEM	1: Totalmente Insatisfeito	2: Parcialmente Insatisfeito	3: Parcialmente Satisfeito	4: Totalmente Satisfeito
1. Gosto do estilo de liderança do meu gerente.				
2. O líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas.				
3. Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas.				
4. Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.				
5. O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência.				
6. Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho.				
7. O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referencias bases o salário.				
8. Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue.				
9. O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas.				
10. A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados.				

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LIDERES

Olá, meu nome é Tiago Vilanova Titello, sou estudante do curso MBA em Gestão Estratégica de negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, e gostaria de fazer uma pesquisa com o (a) senhor (a) destinado ao meu trabalho de conclusão de curso que tem como objetivo identificar a perspectiva dos liderados referente ao modelo de Gestão de Pessoas promovida por seus líderes em uma agência bancária. Agradeço antecipadamente a participação e comunico que o nome do (a) senhor (a), bem como da empresa serão preservados sobre sigilo.

### PERFIL SÓCIO ECONÔMICO:

#### Idade:

- Menos de 20 anos  De 20 a 30 anos  De 30 a 39 anos  De 40 a 49 anos  
 Mais de 49 anos

#### Sexo:

- Feminino  Masculino

#### Escolaridade:

- Ensino Médio  Ensino Superior Incompleto  Ensino Superior Completo  
 Pós- Graduação

#### Tempo de Trabalho no Banco:

- Menos de 1 ano  1 a 3 anos  4 a 6 anos  7 a 10 anos  11 a 20 anos  Mais de 20 anos

#### Cargo Ocupado no Banco:

- Técnico bancário novo  
 Auxiliar de Atendimento  
 Caixa  
 Assistente de Atendimento  
 Supervisor de Atendimento

( ) Gerente de Atendimento

( ) Gerente Geral

**Análise referente ao modelo de gestão de pessoas promovidas no banco estudado:**

**Significado da escala:**

**4:** Totalmente satisfeito

**3:** Parcialmente satisfeito

**2:** Parcialmente insatisfeito

**1:** Totalmente Insatisfeito

ITEM	1: Totalmente Insatisfeito	2: Parcialmente Insatisfeito	3: Parcialmente Satisfeito	4: Totalmente Satisfeito
1. Gosto do estilo de liderança do meu gerente.				
2. O líder do banco reconhece o esforço dos colaboradores em atingir metas.				
3. Os líderes confiam nos colaboradores para que esses tomem decisões importantes nas atividades cotidianas.				
4. Percebo que meu líder está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.				
5. O líder convoca todos os colaboradores para participar da elaboração das estratégias da agência.				
6. Ao ser contratado pelo banco, os colaboradores recebem um bom treinamento e capacitações que atendem as necessidades de trabalho.				
7. O líder incentiva os colaboradores a participarem da política de avaliação de desempenho e merecimento (mérito e antiguidade), que dependendo do resultado eleva em até duas referências bases o salário.				
8. Percebo possibilidade de crescimento, pois a empresa adota política de plano de carreira e o líder a segue.				
9. O líder capacita, desenvolve e orienta o colaborador da melhor maneira possível, para que este esteja sempre preparado para concorrer a melhores vagas.				
10. A liderança realiza o feedback com todos os colaboradores, buscando sempre orientar os pontos que podem ser desenvolvidos e aprimorados.				

**APENDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR DE RECURSOS  
HUMANOS DO BANCO**

- 1- Para o senhor (a) quais são as principais práticas de gestão de pessoas promovidas pelo banco?
- 2- Quais são as práticas de gestão de pessoas de reconhecimento ao colaborador após atingir metas e objetivos?
- 3- Quanto à política de valorização do funcionário, quais programas de promoção (mérito ou antiguidade), educação e benefícios o banco promove?
- 4- Em relação à elaboração das estratégias da empresa, os colaboradores são convidados a participarem da tomada de decisão que visa o futuro da organização?