

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

RUAN CARLOS REINERT

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DO SICOOB ALTO VALE E O
IMPACTO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SEUS LIDERADOS
Sob a ótica de seus funcionários**

**RIO DO SUL
2019**

RUAN CARLOS REINERT

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DO SICOOB ALTO VALE E O
IMPACTO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SEUS LIDERADOS**

Sob a ótica de seus funcionários

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

Orientadora: Professora Ms Cátia Venturella

Rio do Sul

2019

Para todos aqueles que desejam mudar a realidade de suas empresas, mas, não possuem ainda o poder necessário para tal, que sirva de inspiração, para não desistirem de construir organizações mais justas e mais igualitárias.

RESUMO

O presente trabalho foi realizado no Sicoob Alto Vale com todos os funcionários e com todos os gerentes dos Postos de Atendimento. Através da percepção dos 117 funcionários das agências do Sicoob Alto Vale, que através de seu cotidiano, foi identificado o modelo de gestão (estilo de liderança) aplicado pelos gerentes. Descobriu-se fatores que motivam, fatores que desmotivam, o estilo predominante de liderança na organização segundo a classificação de Rensis Likert, esta administração pela liderança pode ser aplicada de quatro maneiras distintas: o Autoritário Coercitivo; o Autoritário Benevolente, o Consultivo e o Participativo. Cada uma destas tem uma forma de agir e de enxergar o ambiente organizacional e desta maneira gerir os recursos da organização. Tal estilo de liderança pode ser percebido de diversas maneiras pelo colaborador e o mesmo teve espaço para sugerir ações para a cooperativa. A pesquisa teve abordagem quantitativa e alcance descritivo. Foram analisados fatores como a liderança, a motivação com os líderes, a comunicação entre as pessoas, o processo de interação, a forma de decisão utilizada, tomada de objetivos e o controle dos processos de trabalho; utilizando como base para isto, a motivação dos funcionários, que em sua maioria mostrou estar satisfeito em vários destes pontos, contudo, houveram várias ressalvas, admitindo que precisa haver melhoras na gestão de pessoas da instituição.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Administração.

LISTA DE FIGURAS

Tipos de Sistemas de Administração.....	21
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Confiança que os gestores do Sicoob Alto Vale depositam em seus funcionários.....	44
Gráfico 02 – Liberdade que os funcionários têm para falar sobre seu trabalho com os gestores	46
Gráfico 03 – Interesse dos gestores em ouvir e usar as ideias dos seus funcionários quando interessantes	47
Gráfico 04 – Aplicação do medo sobre os funcionários	50
Gráfico 05 – Aplicação de ameaças sobre os funcionários	51
Gráfico 06 – Aplicação de recompensas sobre os funcionários	53
Gráfico 07 – Aplicação de castigos sobre os funcionários	54
Gráfico 08 – Aplicação de prêmios por participação	55
Gráfico 09 – Responsabilidade para com o alcance dos objetivos organizacionais..	56
Gráfico 10 – Sistema de comunicação do Sicoob Alto Vale.....	59
Gráfico 11 – Recepção da comunicação.....	60
Gráfico 12 – Aspectos da comunicação	61
Gráfico 13 – Conhecimento que os gestores têm de problemas que seus funcionários enfrentam	62
Gráfico 14 – Intensidade e maneira como ocorre a interação entre as pessoas da organização.....	64
Gráfico 15 – Presença no trabalho cooperativo na organização.....	65
Gráfico 16 – Processo de tomada de decisão.....	68
Gráfico 17 – Envolvimento do funcionário quanto às decisões relativas a seu trabalho	69
Gráfico 18 – Motivação dos funcionários	70
Gráfico 19 – Forma de estabelecimento dos objetivos organizacionais.....	71
Gráfico 20 – Resistência dos funcionários á novos objetivos organizacionais estabelecidos	73
Gráfico 21 – Controle das atividades organizacionais.....	75
Gráfico 22 – Influência da comunicação informal sobre decisões formais da gestão	76
Gráfico 23 – Método de avaliação dos funcionários.....	77
Gráfico 24 – Sistema de gestão	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoas Participantes do Censo.....	41
--	----

LISTA DE SIGLAS

SICCOOB Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Liderança	16
2.2 O Sistema de Administração de Rensis Likert	19
2.2.1 Sistema de Administração Autoritário Coercitivo.....	20
2.2.2 Sistema autoritário Benevolente.....	21
2.2.3 Sistema de Administração Consultivo	21
2.2.4 Sistema de Administração Participativo	22
2.3 Tipos de Liderança.....	22
2.4 Motivação.....	27
2.5 Teorias sobre a Motivação	31
2.6 Motivação nas Organizações	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	38
3.2 População e Amostra.....	40
3.3 Coleta de Dados	42
3.4 Análise dos dados.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.1 Liderança	44
4.1.1 Confiança	44
4.1.2 Liberdade	45
4.1.3 Interesse.....	47
4.1.4 Sugestões dos Colaboradores	48
4.2 Motivação.....	50
4.2.1 Medo	50
4.2.2 Ameaça	51
4.2.3 Recompensa	52

4.2.4 Castigos	54
4.2.5 Prêmios	55
4.2.6 Responsabilidade com os objetivos	56
4.2.7 Sugestões dos Colaboradores	57
4.3 Comunicação	58
4.3.1 Sistema de comunicação	58
4.3.2 Recepção da comunicação	60
4.3.3 Aspectos da comunicação.....	61
4.3.4 Conhecimento sobre o ambiente de trabalho.....	62
4.3.5 Sugestões dos colaboradores	63
4.4 Interação	63
4.4.1 Intensidade e maneira da interação	64
4.4.2 Cooperação.....	65
4.4.3 Sugestões dos Colaboradores	66
4.5 Decisões.....	67
4.5.1 Tomada de decisão.....	68
4.5.2 Envolvimento sob as decisões	69
4.5.3 Tomada de decisão e a motivação.....	70
4.5.4 Sugestões dos Colaboradores	71
4.6 Objetivos	71
4.6.1 Tomada de decisão e a motivação.....	73
4.6.2 Sugestões dos Colaboradores	74
4.7 Controle.....	74
4.7.1 Aplicabilidade função controle.....	74
4.7.2 Influências sob processo decisório.....	76
4.7.3 Avaliação de desempenho	77
4.7.4 Sugestões dos Colaboradores	79
4.8 Sistema de Gestão por Concentração de Respostas.....	79
4.9 Discussão Integrada de Dados	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	91

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado na cooperativa de crédito Sicoob Alto Vale, devido ao ramo de setor ser o financeiro, que envolve metas mediante serviços como empréstimos, seguros, capitalizações, etc. Há a necessidade na cooperativa de gestores consigam o engajamento dos colaboradores em suas metas e para isso é preciso mantê-los preparados e motivados para a realização das mais diversas tarefas cotidianas. Devido a repetitividade destas atividades e a cobrança por melhorar o resultado ser crescente, caso esta questão não for bem trabalhada, o funcionário pode ter sua motivação afetada, necessário sempre um constante acompanhamento. Desta forma, entende-se que o líder desempenha um papel fundamental para o andamento da organização e a evolução dos liderados, refletido principalmente no atendimento ao associado, gerando problemas aos mesmos, quando não resolvidos.

Entende-se que algo é um problema, quando precisa ser resolvido o quanto antes, quando se demora, ele faz estragos no resultado, as vezes é perceptível e as vezes não, de qualquer forma, o processo que possui falhas, se torna insustentável a longo prazo. Logo, descobrir como o problema surge e as alternativas de resolvê-lo é necessário, geralmente quem busca saná-los é o líder, que é a força motriz da organização, sem ele não há como melhorar o desempenho e os naturais obstáculos presentes em um ambiente de trabalho, para a solução destes percalços, precisa haver segurança nas ações realizadas, MINICUCCI (1995, p. 292) infere que “os líderes, dizem, representam a verdadeira chave da compreensão do processo, e a forma adequada para provocar uma mudança ou progresso social é achar pessoas com potencial de liderança”.

A escolha deste tema se baseia em um dos grandes desafios dos gestores neste século XXI que é o de captar bons funcionários para as empresas e mantê-los, quanto maior for a força do trabalho em grupo e seus efeitos positivos no resultado da organização, maior será a evolução da empresa e conseqüentemente as pessoas tendem a permanecer na insituição. Uma organização moderna precisa estar em constante evolução, por isso, apoiar a liderança e a sua formação no âmbito empresarial é vital para quem quiser estar bem posicionado, pois, quem faz a empresa são as pessoas que lá estão e são

elas que decidem em qual patamar elas querem chegar, o resultado disto é consequentemente a empresa crescer com elas.

Havendo o conhecimento do perfil dos líderes existentes, a empresa tende a criar estratégias para desenvolver, manter e motivar pessoas, por muitos anos, pois, quando uma organização se destaca no mercado, ela atrai mais pessoas, não deixa que os talentos promissores e os candidatos a líder sejam seduzidos por outras corporações que remunerem valores próximos aos que ela pague. Ser líder é se sentir parte de uma cadeia de valor, em que o funcionário utiliza a empresa como fonte de crescimento pessoal, com a ajuda de seu líder e faz com que este cresça com a força de sua equipe, atingindo novos patamares e destacando frente a outras com ramo de atividade similar. Quando se atinge este nível (em que o colaborador se sente parte da empresa) o objetivo da liderança foi alcançado e certamente é isso que a cooperativa SICOOB quer para os seus colaboradores. Portanto, havendo a forma como cada um age sendo mapeada, é possível traçar com mais efetividade o planejamento estratégico da gestão de pessoas.

1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

Com o advento da tecnologia e com o surgimento da internet, as pessoas se encontram em constante pressão, pela rapidez das informações, de uma maneira geral cada vez mais exigidas dentro de suas tarefas diárias, á desempenhá-las cada vez mais velozmente e com uma boa dose de eficiência para atingir a satisfação em todas as esferas, desde o fornecedor ao cliente. Esta exigência está obrigando cada vez um grau de eficácia superior de todos os profissionais que atuam em nossas organizações, sendo necessário um ápice constante de produção em todos os instantes da jornada de trabalho e principalmente que seja feito de maneira correta, e cabe ao líder fazer com que todos se sintam parte do processo, tendo total envolvimento e voz ativa na explanação de suas ideias. É nesse contexto que surge o verdadeiro líder, o motivador, aquela pessoa que tira o máximo de cada um; atinge o suprassumo, levando o seu liderado a lhe surpreender positivamente. Tendo em vista que é necessário aprimorar as lideranças em nossas empresas, estudar a forma que cada uma atua e como o jeito de cada um agir, pode contribuir para

melhorar as relações humanas. Para liderar é necessário entender os outros, desenvolver liderados, acreditar nas pessoas e principalmente no propósito a qual se trabalha. Tendo em vista isto, transformar os líderes em profissionais cientes de seu papel, se faz necessário para se chegar nos objetivos do planejamento estratégico.

Focando no caso do Sicoob Alto Vale, é preciso conhecer o perfil de lideranças, para poder descobrir como cada estilo pode impactar no funcionário. Este mapeamento é necessário, pois cada perfil tem uma forma de trabalhar com sua equipe, há pessoas que reagem de diferentes formas aos estímulos e interações provocados pelo líder, influenciados pelos seus próprios pensamentos podem reagir negativamente aos interesses do grupo, cabe ao líder entender o funcionário e contornar as objeções, fazendo o mesmo compreender as suas decisões com o propósito da instituição e alinhá-los aos objetivos pessoais dos liderados. Os principais indícios que algo não está correto no trabalho do líder com sua equipe, ocorre com falhas no processo produtivo, a rotatividade, desmotivação evidente, falta de comprometimento maior com o trabalho, erros na realização de processos, sobre carregamento de funcionários; como o líder pode interferir diretamente em todos estes problemas será a questão a ser respondida do problema.

Através disto, perguntam-se como os estilos de liderança influenciam na motivação dos funcionários dos postos de atendimento do Sicoob Alto Vale?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a motivação dos funcionários nos postos de atendimento do Sicoob Alto Vale através dos estilos de liderança e o impacto do comportamento do líder na motivação de seus funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Detectar fatores que motivam os funcionários dos Postos de atendimento;
- Identificar os fatores que desmotivam a equipe de trabalho no Sicoob;
- Identificar dentre os quesitos apontados, o perfil de liderança predominante na cooperativa;
- Descrever ações para a melhoria sob o olhar dos liderados

1.3 Justificativa

Desde os primórdios da humanidade, na era do homem das cavernas, há aproximadamente dez mil anos atrás, a sociedade arcaica dependia de um líder do bando que guiasse os indivíduos na caça e na coleta, sua relação com os demais era de cooperação para sua subsistência. Com o passar dos anos a sociedade se organizou e quem houve a criação de sociedades nas quais quem tinha o poder eram reis, faraós e imperadores através da força de suas palavras e pela espada de seus exércitos, algo que gerava ao delírio os seus súditos que alienados tratavam como verdadeiras lendas pelas guerras que haviam travado. Após este período, a sociedade foi evoluindo, foi se modernizando, os feudos se extinguiram e surgiram os governantes populistas e nacionalistas, eram líderes visto como revolucionários, os quais eram admirados pelo seu povo, os quais levariam a população de seu país a ter uma vida sem opressão, com direitos e igualdade, muito sangue foi derramado, mas a história só lembra os líderes (APOLINÁRIO, 2007).

Na atualidade têm-se desafios iguais ou maiores aos dos tempos supracitados anteriormente, hoje em dia não há mais caça, não há a preocupação com feudos, castelos, pirâmides, monumentos, etc. Podemos dizer que vivemos em um mundo em que quase todas as guerras (retirando as da África e Ásia) são civilizadas e quem perde não é quem morre, mas quem desiste e quem se deixa dominar sem tentar, vivenciamos um período que é a "Guerra Civilizada". Temos problemas modernos que advém, como as crises mundiais que assolam as economias dos países, a especulação financeira,

desvalorização da moeda, rotatividade de funcionários que aumenta a incerteza, aumento e especialização da concorrência através dos mercados globalizados.

Todos estes problemas exigem a figura de um líder que aguente a pressão, por considerar o problema como parte do trabalho e parte importante de seus dividendos. O líder deve ser treinado para identificar, analisar e corrigir os problemas enquanto pequenos e enxergar as oportunidades antes de elas acontecerem, não é fácil fazer desta forma, por isso, bons líderes ganham mais. O problema além de resolvido, preciso ser evitado e o líder do presente deve saber ensinar às outras maneiras de corrigir as adversidades, para que haja foco na busca da resolução de problemas diversos, não na execução dos mesmos erros repetidas vezes. Podemos dizer que o ser humano evoluiu no seu pensamento graças ao aumento da complexidade dos problemas e o impacto da tecnologia na atualidade, ficando a humanidade mais civilizada, populosa e interligada, por isso a necessidade de avaliação de lideranças através de seus funcionários, até para que se possa haver um crescimento interpessoal na relação líder-funcionário na Cooperativa Sicoob Alto Vale.

O fundamental para a Cooperativa pesquisada e as demais Cooperativas é investir na formação de bons liderados e avaliação de líderes em nossas organizações, identificando-os perfis que se encaixem no que a Cooperativa valorize, o que irá facilitar o surgimento de líderes, estes que olharam o problema como uma oportunidade, alterando o contexto atual para melhor e ampliando o resultado além do esperado. Nossa sociedade precisa deste perfil de pessoas, que melhorem e ajudem-na, indivíduos que se importam com os problemas dos outros e enxergam de outra ótica o mundo em que vivemos uma ótica positiva que compreende que para cada ação, existe uma reação; tudo o que está na realidade de hoje, é algo desenhado no passado, inclusive o que precisa melhorar, no passado não foi previsto ou priorizado. Com base nisso, será feito uma pesquisa do perfil predominante dos gestores da cooperativa.

Estas informações, em conjunto com outros dados que a organização possua, servirão para tomada de decisão, com a realização de eventual plano de ação e de correção, caso necessário, com o estilo de liderança, que os diretores julguem como mais adequado. Com base nisso, visando a melhora da eficácia organizacional e consequente motivação dos funcionários, que são os

agentes de obtenção de recursos e principal força motriz da organização, e como a realização de negócios com os associados é a principal fonte de obtenção de recursos da organização, precisam poder confiar nos seus líderes, para auxiliar neste processo. E a forma como cada um aborda, ensina, policia, ameaça, exerce o medo e premia, pode e deve melhorar o ambiente organizacional.

Líderes na Cooperativa, serão bons líderes na sociedade, mudarão o contexto atual em que muitos dos brasileiros se veem conformados com a situação em que vivemos pela corrupção e impunidade, fazendo que os comandados na organização e as pessoas de seu cotidiano rendam mais no trabalho, na família e ajudem a construir uma sociedade melhor, pois tem na figura do líder um exemplo, alguém que lhes de respaldo e os apoie a continuar buscando o máximo.

Com este estudo se pretende melhorar o resultado já obtido pelas pessoas, indicando formas de maximizar a bem-estar, produtividade e criatividade em suas ocupações e como a figura do líder interfere no resultado, mudando o pensamento das pessoas na organização para que se envolvam e melhorem o processo produtivo, se sintam parte dele, sendo atraídos por um projeto bem definido em suas partes e uma hierarquia com possibilidade de expansão salarial e/ou ocupacional, cabendo ao líder divulgar e mostrar os benefícios destas ações. A visão que os colaboradores têm do líder é fundamental para que possa haver ações no sentido de mudança. Sendo este trabalho uma forma de mostrar a realidade e permitir que os funcionários deem sua opinião.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceituar o termo liderança e o Sistema de Rensis Likert, além da motivação com seus tipos e características, é fator primordial para compreendermos a relevância do tema nas organizações; a relação entre os

assuntos é estreita, assimilar como uma interfere na outra, é uma questão chave para a compreensão da relevância desta pesquisa.

2.1 Liderança

A liderança segundo Drucker (1996) significa pessoa que detém autoridade de influenciar, atrair e levar uma equipe para um objetivo, fazer com que os liderados realizem suas tarefas com convicção, que façam tomando o problema para si e com a responsabilidade para que isso aconteça. Os líderes assumem este caráter em nossas organizações, eles enxergam as lacunas, visualizam oportunidades e fazem com que a equipe melhore seu desempenho e alcance oportunidades que a maioria deles nem detinha conta que poderia realizar. Ainda, conforme CHIAVENATTO (1999, p.553):

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional

As Cooperativas no século XXI necessitam que cada vez mais administradores sejam líderes e possuam esta influência, que pensem nas necessidades das pessoas, da organização e delas próprias, para que todos os envolvidos se desenvolvam, as instituições necessitam disto para melhorar seus resultados, pois somente pagar salários e oferecer incentivos não é suficiente para manter os funcionários na Cooperativa e envolvidos de forma integral com o processo. Com base nisso, segundo Maxwell (2008, p.96) A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder da organização. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Isso reflete em todos os âmbitos, deve-se liderar pelo exemplo e pensar que as pessoas possuem problemas também fora do seu horário de trabalho, ainda

conforme diz Maxwell (2008, p.96). Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira e no trabalho, mas também em relação à vida pessoal. Com isso, terão maior desempenho no trabalho, pois a vida pessoal interfere no desempenho do trabalhador, e para isso é necessária confiança mútua entre o líder e os liderados como diz Bartlett & Ghoshal (1997, p.12) diz que as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar seu trabalho e suas ansiedades, mesmo que discordem de seu ponto de vista, em vez de pessoas com quem concordam, mas que são pouco confiáveis. Essa coerência entre princípios e valores que é a principal forma de adquirir confiança das pessoas que são subordinadas, falar e fazer são as principais formas de conquistar o respeito de todos.

Algumas características são essenciais para uma pessoa estar em um cargo de liderança, como cita Sugo; et al (2006, p. 3-4), “saber ouvir, empatia, atitude terapêutica, consciência, persuasão, visão, altruísmo, compromisso com o crescimento das pessoas e senso de comunidade”, todas ou grande parte delas precisam estar atreladas a pessoa, mas em uma sociedade em constante mudança, a outros fatores que precisam estar presentes como profere no prefácio do livro de Sugo; et al (2006, p.15), o sociólogo e ex-presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso¹:

A liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir o outro pelo caráter racional e democrático do mundo atual e, ao mesmo tempo, uma visão a ser proposta, em valores que cimentam a relação entre líderes e liderados, e a determinação para perseguir objetivos. [...] No mundo de hoje, porém, sem minimizar atributos pessoais do líder, a liderança é exercida fundamentalmente por meio da comunicação, do convencimento, em uma revolução social.

Com base nisto, sabemos que para se atingir cargos de liderança são necessárias diversas características que precisam estar em grande parte das pessoas as quais exercem cargos de liderança sociedade afora. No presente e no futuro será exigido cada vez mais das pessoas, elas terão de corresponder cada vez melhor para se alcançar as metas propostas como nos explica Batista,

¹ Ex-presidente do Brasil por dois mandatos de 1995 a 2002, Fernando Henrique é sociólogo, tendo sido professor universitário até o Ato Institucional nº 5 em 1968, o fazer se aposentar de suas funções. Disponível em: <http://www.brasilescola.com/historiab/governo-fernando-henrique-cardoso.htm>

Peixoto e Silva (2011, p.203) em que o líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar, é um professor, informa, educa seus seguidores para que realizem seus trabalhos sem instruções superiores, favorece o trabalho, favorece o espírito de equipe, conhece suas habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os superiormente, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, com facilidade para criar uma sinergia de equipe, possui a capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolvendo formas pelos quais as pessoas recebem “feedback” sobre como agem em termos profissionais e financeiros como comportamentais.

O líder tem como meta proporcionar as pessoas formas de manifestar a sua criatividade e, através dela, novas melhorias. O ser humano é ilimitado, porém devemos aprender o que e como fazer para que ele possa aflorar todo o seu potencial. Equipes motivadas são importantíssimas para a organização.

Com isso, além do líder remover das pessoas o foco somente em seus desejos pessoais, ele os ensina a como buscar o bem comum, contribuindo para o desenvolvimento de todos, e com isso, toda a equipe colhe o resultado, para isso, a criatividade do líder com seus liderados é fundamental. Segundo Drucker (1996) com as máquinas substituindo cada vez mais o trabalho do homem e com o crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários por esta expansão do conhecimento. Esta revolução cedo ou tarde poderá acontecer de maneira que em nossa sociedade todos precisarão da liderança para sobreviver às mudanças no processo de trabalho, pela substituição do homem pela máquina em alguns processos, restarão aqueles que exercerem influência frente aos demais para realizar a sua visão e estes terão vantagem competitiva frente aos demais.

Dentro de todas estas características percebe-se que a inteligência é uma das características mais elementares, é o intelecto aliado a outras características já explanadas faz com que os líderes consigam angariar os seus liderados para realizarem as tarefas de maneira eficiente para a organização e que atendas as necessidades da Cooperativa e pessoais das pessoas, esse pensamento fica explícito segundo Drucker (1996, p.32) “a capacidade de enxergar longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, de associar todos os aprendizados da vida, até agora faz com que os outros sejam atraídos para o líder, através de relacionamentos simbióticos”. Pois, as pessoas só

seguirão a pessoa a qual está na gestão incondicionalmente, se essa se mostrar vantajosa para o seu desenvolvimento pessoal na Cooperativa; no que compete a realização de tarefas; e na construção de sua carreira pessoal no processo de motivação e auto realização na qual todo trabalhador necessita para estar em estado saudável mental e social.

2.2 O Sistema de Administração de Rensis Likert

Rensis Likert foi um estudioso da administração, que inferia que a Administração não é uma ciência exata e assume formas diferentes de acordo com as condições internas e externas da organização. Sendo assim, são caracterizados os sistemas administrativos em quatro variáveis, que se dividem em: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Dependendo do sistema de administração empregado, essas quatro variáveis, apresentam características diferentes. Os líderes podem ser classificados em: Autoritário Coercitivo, Autoritário Benevolente, Consultivo e Participativo. (Chiavenato, 2002, p. 134)

Figura 1 – Tipos de Sistemas de Administração

Variáveis Principais:	Autoritário Coercitivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisório	Centralizado na cúpula	Centralizado com pequena delegação, de rotina	Consulta permitindo delegação e participação	Descentralizado A cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de Comunicações	Muito precário Só verticais e descendentes carregando ordens	Precário Descendentes prevalecem sobre ascendentes	Fluxo vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Eficiente e básico para o sucesso da empresa
Relações Interpessoais	São vedadas e prejudiciais à empresa	São toleradas mas a organização informal é uma ameaça	Certa confiança nas pessoas e nas relações.	Trabalho em equipe com Formação de grupos. Participação e envolvimento
Sistemas de Recompensas e Punições	Punições e ações disciplinares obediência cega	Menor arbitrariedade. recompensas salariais e raras sociais	Recompensas materiais e sociais. Raras punições.	Recompensas sociais e materiais.

Fonte: Chiavenatto (2002 , p.137)

2.2.1 Sistema de Administração Autoritário Coercitivo

É uma forma de sistema em que o líder se caracteriza por ser autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigorosamente tudo que acontece na organização. De todos os sistemas abordado é o mais duro e fechado. A decisão é concentrada na cúpula da organização, todas as tarefas que não são rotina, são levadas ao nível estratégico da Cooperativa, sendo assim, estes ficam sobrecarregados no processo de tomada de decisão. Seu sistema de comunicação é bastante precário, os líderes passam a informação para seus liderados, sem conversa paralela. O relacionamento interpessoal é considerado pelos gestores, prejudicial e deve ser evitado e se procura coibir este tipo de atitude o máximo. O sistema de recompensas e punições é bastante severo, com ênfase nas punições e medidas disciplinares. As pessoas devem executar as coisas de acordo com os procedimentos e se fazem isto, estão cumprindo nada mais que sua obrigação. As recompensas são raras, e ou são materiais ou salariais. (Chiavenato, 2002 - p. 134-135).

2.2.2 Sistema autoritário Benevolente

É um sistema administrativo autoritário mais condescendente e menos rígido, o processo de decisão é concentrado na cúpula administrativa, permitindo pouca delegação de tarefas e somente de caráter repetitivo e rotineiro, baseados em aspectos rotineiros que ainda podem ser analisadas pelo superior posteriormente. O sistema de comunicação é precário, prevalecendo as conversas e a delegação por parte do superior, embora a cúpula se oriente nas decisões que retornam dos liderados. A interação entre os funcionários é tolerada, de forma que ambos se condescendam. Embora, possa ser melhorado, a organização informal é um perigo aos interesses da Cooperativa. O sistema de recompensas e punições, tem ênfase nas punições e advertências, mas, é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais e raras recompensas simbólicas e sociais. (Chiavenato, 2002 - p. 135)

2.2.3 Sistema de Administração Consultivo

É um sistema que puxa mais para o lado participativo, do que para o lado autocrático, representa uma diminuição da arbitrariedade da cúpula diretiva ou de outros nas decisões organizacionais. O processo de decisão permite consultar níveis inferiores, sendo permitindo participação e delegação, baseado na nas diretrizes organizacionais, fazendo com que os liderados, pensem estrategicamente. O sistema de comunicação é facilitado entre os liderados e com os líderes. Quanto, ao relacionamento interpessoal, se tem mais confiança nas pessoas, embora ainda não totalmente, e através disso, se cria condições para uma organização informal e positiva. Em relação, as recompensas e punições, há ênfase em recompensas materiais, tanto como dinheiro e promoções, como simbólicas, que seriam o status social e prestígio, mas, há punições e castigos. (Chiavenato, 2002 - p. 135-136)

2.2.4 Sistema de Administração Participativo

É o sistema de administração democrático, por excelência, é o mais aberto de todos, pois, as decisões são delegadas aos liderados, claro, que o nível estratégico define as diretrizes e controla os resultados, raramente há uma intervenção de cima, mas, sempre passando pelo aval dos liderados. As comunicações acontecem de todas as formas, entre os envolvidos no processo, para que o processo seja flexível e eficiente.

O relacionamento interpessoal é feito em equipes, os grupos são formados espontaneamente, de forma que a confiança mútua entre as pessoas é fundamental no processo, a parte estratégica da Cooperativa, incentiva a participação e o envolvimento grupal, de forma que as pessoas se envolvam no processo e decidam em conjunto. Há uma ênfase nas recompensas simbólicas, que seriam o status social e prestígio, o que não quer dizer, que não tenha a parte material e raramente há punições e castigos. (Chiavenato, 2002 - p.136)

2.3 Tipos de Liderança

Cada profissional que exerce um cargo de liderança possui um perfil de atuação em nossas organizações, que gera ou não resultado para a mesma. Identificar o perfil que cada empresa necessita são fundamentais devido à variabilidade de líderes e liderados como cita Bento e Caseiro apud Fachada (2000, p. 12):

Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.

Existem diversas maneiras de alcançar o máximo desempenho através dos tipos de liderança como infere Maximiano (2000, p.343) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”, os líderes são melhores aceitos pelos colaboradores e se distinguem dos chefes nas organizações como nos relata Tourinho (1981, p.58) que infere que chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.

A existência de líderes nas organizações gera diversos resultados como cita Drucker (1996, p.33) “ a liderança é um processo dinâmico e gradual que gera uma série de efeitos intangíveis e resultados tangíveis e coerentes com uma visão socialmente significativa”.

Tendo isto com base usaremos como base a Teoria Comportamental como nos lembra Blanchard e Hersey (1986) que diz que em meados década de 40, a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. Tentou-se verificar não o que os líderes eram, mas como agiam, procurando isolar as características comportamentais de bons líderes. Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes. As pesquisas da época procuraram a liderança sobre o relacionamento interno do grupo com ênfase no contínuo comportamento autocrático-autoritário.

Esta teoria tem três estilos conforme cita Chiavenatto (2003 p. 125-126) que diz que o estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados Cada um desses estilos de liderança possui uma característica específica e tem efeito nas organizações atuais no que infere ao desempenho e motivação das pessoas. Ainda como Chiavenato (2003 p. 125-126) nomeia os estilos de liderança como Estas teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz e atribui.

O estilo autocrático é caracterizado segundo Chiavenato (2003) pelo o líder centralizar as decisões e impor as suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo,

impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. De outro lado temos a visão de Maximiano (2000, p. 325):

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

Conclui-se então que nesta forma de liderança não existe o desenvolvimento das relações entre o líder e seus liderados, já que não há participação na tomada de decisões por parte das pessoas, elas escutam a visão, pensamento e as ideias do gestor, sendo obrigadas a seguir para garantir seu emprego. Percebe-se também que esta forma de liderança não é efetiva em uma instituição em que se preze o estímulo à formação da criatividade e o surgimento de novas lideranças, algo que dificilmente será construído na base da tirania, despotismo e arbitrariedade. Segundo Chiavenatto (2003 p.125-126) O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando o líder não está presente, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Cabe à instituição medir a validade deste perfil de administrador frente aos seus objetivos, se ela necessite de alguém que transfira a responsabilidade para si dos resultados e com isso aumentando a produtividade, mas, que por outro lado faça com que as pessoas não tenham relações pessoais entre si, estando desmotivadas para a função.

Existe outro tipo de liderança, a liberal, como infere Chiavenato (2000, p. 63) “ o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Impera-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder” e como exemplifica Bonome (2008, p. 60):

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade.

Este tipo de liderança é o contrário da autocrática, pois, nesta o gestor transfere as decisões para seus liderados, confia a eles suas decisões, as pessoas ficam à vontade para desempenhar as suas funções e definir elas próprias os rumos daquilo que acreditam ser o correto, não há nenhuma interferência do líder seja na motivação para realizar as tarefas e quanto ao feedback de desempenho do seu trabalho. Esta liberdade pode atrapalhar os objetivos da organização, já que não é o líder que administra e sim todas as pessoas, quando estas não são capacitadas ou não sabem as consequências deste poder, existe uma dificuldade de entender quem irá decidir sobre assuntos chave da organização.

O último tipo de liderança é a democrática, como o próprio nome diz, todos têm direito de expor suas ideias e interferir no trabalho. Como cometa Bento e Caseiro (2007, p.8):

O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo estas várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

Caracterizado as atitudes deste tipo de líder democrático Bonome (2008) exemplifica que o líder se porta de modo impessoal com orientação e decisão em grupo, tarefas decididas antecipadamente, sendo bem expressas para o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não

o indivíduo, este tipo de liderança influi diretamente no resultado da equipe, pois como o autor menciona as pessoas tendo a comunicação adequada, escolhendo elas mesmas, sendo por maioria ou pela própria decisão delas, com a pró-atividade pessoal e a inspiração dos líderes, as organizações não tem um líder, mas sim, todos eles o são, pelo fato de buscarem o desenvolvimento de sua carreira e melhor desempenho em seu trabalho.

Em cada organização existe uma forma de liderar e um tipo de liderança que atinge o resultado melhor que outros conforme Maximiano (2000, p. 237):

Infere-se que toda organização desenvolve estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, o grupo poderá ajudar no atingimento das metas mais rapidamente ou até mesmo retardar o alcance dos objetivos. Determinados estilos, quando colocados em prática, desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores.

Concordando com esta afirmação está Bento e Caseiro (2007, p.12):

Mediante estes três tipos de liderança caberão a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitos dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos. Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos tragam, quer para o líder, quer para os liderados. É, no entanto, importante salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Sucede, também, que mediante situações específicas os líderes adotem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projeto, da equipe, do contexto, dos prazos, etc. Assim, se os tentássemos representar, os tipos de liderança ficariam numa espécie de um contínuo, em que se tocam e até se podem sobrepor nalguns aspectos.

Portanto cada líder deverá saber qual o momento correto de aplicar cada um dos três tipos, e a influência disto na sua equipe. Deve-se estabelecer que as pessoas reagissem de maneiras diferentes para cada situação e que cada grupo entende de maneira diferente as mudanças de reação de seu líder, pois, se ele difere entre uma pessoa e outra na abordagem pessoal, tratando

autocraticamente com uma e democraticamente com outra, corre-se o risco de perder o controle da pessoa e conseqüentemente do grupo.

Obter o controle das pessoas é tarefa fundamental do líder, saber qual estilo funciona com qual tipo de pessoa é a meta das organizações, pois trabalhar com as pessoas e geri-las é o grande desafio e solução no presente e no futuro das organizações como explica Chiavenato (1999, p.09):

As pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fantástica. As pessoas passam a ser considerados parceiros da organização que tomam decisões a respeito das suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer as necessidades e expectativas. [...] na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução nas organizações. Mas do que isso deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Este desafio é importante e fundamental para qualquer líder que deseje alcançar sucesso na organização.

2.4 Motivação

A origem da palavra motivação vem da palavra “móvil” que significa mover e “ções” que significa ação, segundo o Dicionário Aurélio (2004) é o seguinte: Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móvil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

Outra definição vem do Dicionário Michaelis (2007): **1** Ato de motivar. **2** Exposição de motivos. **3** Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado

comportamento. **4** Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

A motivação é a base fundamental de qualquer realização humana, precisamos dela para acordar de manhã, para ir ao trabalho, ir para escola, enfim, efetivar nossas vontades e nosso pensamento, a motivação no trabalho é enxergada de várias formas e da maneira que o ser se encontra no trabalho que realiza conforme diz Lévy-Leboyer apud BERGAMINI (1997, p. 89):

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

Desta forma o que pode motivar notavelmente um indivíduo, pode desmotivar o outro e vice e versa; assim como a motivação pode ser percebida de maneiras diferentes pelas pessoas, sendo desafio do líder enxergar e potencializar as motivações das pessoas para conseguir com que elas realizem o melhor resultado.

Segundo Bueno (2002, p.5) a falta de motivação é um problema recente na história das organizações:

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo.

Existem três elementos chaves na motivação como representa Chiavenato (1999): intensidade, direção e persistência, sendo que a intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despender para realizar algo; a direção é

qualidade do esforço realizado no processo e a persistência é por quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço em direção a meta. Para a pessoa estar motivada a realizar o trabalho na empresa ela precisa estar a maior parte do tempo motivada, sabendo a qual caminho este esforço dela leva. Segundo Bateman e Snell (2000, p. 423) a motivação tem diversas características que surgem:

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. O indivíduo passa pela seleção, sofre a ação do treinamento, mas falta ainda uma das fases mais importantes: a fase de ação do comportamento. [...] Um colaborador poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho. Mas isto não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa. A misteriosa qualidade que o leva a empreender a ação para executar a tarefa está diretamente ligada aos problemas da motivação humana na empresa. Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva. Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitas obtêm pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade.

Várias características interferem em um bom ambiente de trabalho, o que gera motivação para as pessoas, como cita Belier, Voigtlaender & Walkowski (2010, p.10):

O ambiente ou clima da empresa está fortemente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando existe motivação, o ambiente é positivo, o clima é de colaboração, interesse e satisfação. Ao contrário, percebem-se sentimentos de frustração, insatisfação, redução na produtividade e qualidade, surgimento de conflitos. Se o líder está animado com uma ideia, toda a equipe ficará. O entusiasmo, a força e a energia do líder são contagiantes e motivam significativamente.

Quando o clima organizacional é bom e os funcionários estão motivados com o que podem alcançar com ajuda seu líder o desempenho da empresa tende a expandir, existem algumas características que ainda segundo os autores

Voigtlaender, Belier & Walkowski (2010, p.10) contribuem para o surgimento da motivação nas instituições: Trabalho desafiante; maior responsabilidade; reconhecimento bom desempenho; crescimento, desempenho, perspectiva de progressos no futuro, realização e orientação adequada.

Para se possuir estas características é necessária a presença de um líder que deixe os direitos e deveres bem claros para que não ocorra descontentamento com o ambiente de trabalho, pois afirma Chiavenato (1997) que “ a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano”.

O medo pode ser uma forma de motivação segundo PEREIRA (2006) no ambiente organizacional há uma mistura de sentimentos com a palavra demissão, o indivíduo tem medo de ser demitido, e este sentimento é composto por uma mistura entre o medo de sofrer ao ser demitido e o medo do que irá acontecer com sua vida após sua demissão.

Além do medo, este poder seguido ou precedido de ameaça por parte do gestor, que conforme ALKIMIM (2008) é uma forma de agressão a mente do indivíduo praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de gestos, atos, palavras e comportamentos humilhantes, que por sua vez, geram constrangimento de forma sistemática e prolongada, cuja prática pode ser pelo empregador ou superior hierárquico (assédio vertical), um colega de serviço (assédio horizontal), ou por um subordinado (assédio ascendente), com intenção de discriminar e perseguir, no caso deste trabalho, analisaremos somente o assédio vertical. Vale ressaltar que a ameaça pode ser seguida de castigo por parte do gestor, conforme Chiavenato (1999) A intensidade do castigo no trabalho pode ser medida pelo nível de necessidade da tarefa, a qual o trabalhador se submete a entregar o seu trabalho para a organização, podendo ser medida pela perversidade dos que o dirigem, valendo-se de sua superioridade, gerando alguma privação financeira ou em sua carreira.

Há formas positivas de motivar, uma delas é a de utilizar recompensas como menciona Chiavenato (2003), os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da

organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas. Outra forma é premiar os funcionários pelo desempenho, ainda conforme o autor Chiavenato (2003), as recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), podem ser concedidas pela instituição ou serem derivadas das suas atribuições, desta forma, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, além do salário, mediante ao alcance de objetivos.

2.5 Teorias sobre a Motivação

Existem algumas teorias sobre motivação, uma delas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, segundo esta teoria em cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades que precisam ser sanadas, segundo Chiavenato (1989) é por ordem de necessidades: Fisiológicas: refere-se a fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. Segurança: relaciona-se a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Sociais: diz respeito á afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. Estima: com referencia a fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Auto realizar: diz respeito à intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

De acordo com Lara, Lucca e Piva (2000, p.7) os estudos de Maslow identificaram que as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação dos trabalhadores, pois ela é adquirida pelo estágio em que a pessoa enxerga a necessidade de algo e cria formas para que esta necessidade seja concretizada. A motivação possui um ciclo, como infere Moraes (2004, p.14) "Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade."

Outra teoria é a de Frederick Herzberg que afirma que a motivação estava relacionado com o trabalho, conforme explica Miranda (2009, p.19):

Influenciado por Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, conhecido como Teoria Motivação-Higiene. Segundo Herzberg Existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: Os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos; o primeiro está relacionado com o ambiente que rodeia o indivíduo, envolvem as condições físicas de trabalho e estão fora do controle das pessoas; eles apenas evitam a insatisfação no trabalho, mas, isoladamente não gera motivação, são destinados simplesmente como forma preventiva de evitar a insatisfação e manter o equilíbrio do ambiente, pois eles criam um clima psicológico e material saudável

É nesta teoria de motivação que podemos evidenciar o quanto a qualidade de vida no trabalho é importante, e o quanto motiva as pessoas no ambiente de trabalho a produzir mais e melhor. As pessoas podem gostar ou detestar não somente seus empregos, mas trabalhar em si, não se sente motivado por ter que trabalhar e desempenhar funções, como propõe a Teoria X e a Teoria Y criada por McGregor, cita Bueno (2002, p.16) características da Teoria X sobre a motivação das pessoas:

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes: homem é indolente e preguiçoso por natureza Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido... Homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização. Persiste-se a mudanças.

Ainda como explica Bueno (2002, p. 15) "Douglas McGregor demonstra a necessidade de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável". Esta postura citada por Bueno (2002, p.16) é a seguinte:

É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspetos são: Homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar. As pessoas não são resistentes às necessidades da empresa. As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades. Ele não só aceita responsabilidades, também as procura. A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas. A teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos.

As duas teorias possuem versões bem diferentes do trabalhador e de sua motivação, enquanto uma enfatiza o ser humano como egocêntrico, preguiçoso, sem interesse na organização com a qual está inserido, a outra, afirma que para o ser humano trabalhar é um ato normal e agradável para as pessoas, além de que a interesse por parte do trabalhador na empresa a qual ele presta seus serviços. Para que o pensamento de McGregor se cumpra; confiando na teoria Y; é necessário o papel do líder na organização, para que elas não sejam somente motivadas pelo dinheiro, ou para sua subsistência, mas que haja atuação delas efetivamente em suas empresas, pois, são as pessoas que definem o futuro dela.

Existe outra teoria, que é a da expectativa, criada por Vitor Vroom em 1964, que é uma teoria voltada para motivação relacionada ao ambiente de trabalho, identifica as relações que diversas variáveis têm com o comportamento de cada uma das pessoas no ambiente de trabalho. Resumidamente a teoria diz que os indivíduos têm motivações diferentes em relação ao objetivo da empresa, mas podem ser motivados se tiverem determinadas expectativas. Como infere França (2002, p. 257):

A teoria da expectativa vê o indivíduo com ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em sua esforço adequada e a direção apropriada de medo e atingir seus objetivos.

Segundo Telles (2004) a motivação é o processo que decide qual comportamento voluntário, mais se adéqua as aspirações do indivíduo. E é vista como função de três componentes: A expectativa, que diz que quanto maior o esforço, maior será o resultado; Instrumentalidade, perceber que ter bom desempenho trás recompensas e Valência, valor da atração da recompensa para a pessoa. Então para o autor, para que a pessoa esteja realmente motivada a fazer alguma coisa, ela necessita perceber valor na ação, fazendo irá receber retorno deste esforço e acredite que possua condições para poder fazer.

A fórmula que Telles (2004) cita é $\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valor}$, todas as três variáveis precisam estar presentes, se não o resultado não é motivação alguma. Ele diz que à medida que os fatores aumentam, se aumenta força da motivação, ou desejo de ativar certos comportamentos. Desta forma, quanto maior as variáveis destes fatores, mais motivação o individuo terá.

2.6 Motivação nas Organizações

A motivação nas empresas é valor fundamental para o crescimento dela e das pessoas que lá desenvolvem sua função, o ambiente interno agradável, além do comprometimento gerado com estas atitudes é característica chave nas organizações modernas, algumas características são citadas por Batista, Peixoto & Silva (2011, p. 205):

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Atualmente é fundamental que as empresas busquem formar líderes e integrar pessoas com este perfil a seus quadros, o que demonstra a relevância do presente tema.

São as pessoas que formam as organizações, além de que suas ações serem imprevisíveis por diversos motivos, pela diversidade entre as necessidades pessoais e as da empresa, existem algumas características básicas sobre elas, como cita Miranda (2009, p.35):

Diferenças individuais: Todas as pessoas são diferentes. Desde o nascimento, cada pessoa é única e as experiências adquiridas tendem a torná-las ainda mais diferentes. **A pessoa como um todo:** Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas são sistemas que constrói o todo do indivíduo. As pessoas funcionam como seres humanos totais. **O comportamento motivado:** Segundo a psicologia moderna o comportamento normal tem certas causas que podem estar relacionado às necessidades ou às consequências de suas ações. As pessoas não se motivam por aquilo que se pensa que elas desejariam ter, mas por aquilo que elas mesmas querem. **Valor da pessoa (Dignidade Humana):** Este conceito é mais uma filosofia ética do que conclusão científica. O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos. A ética acha-se refletida na consciência da humanidade e relacionada às consequências de nossos atos em relação a nós mesmos e aos outros.

Estas características formam as características das pessoas que integram a organização, os valores pessoais devem estar abaixo dos valores do grupo com um todo, para alcançar resultado para todos, como diz Balcão e Cordeiro (1979) um grupo unido e coeso representa mais em termos de eficiência na consecução dos objetivos das empresas do que grupos isolados, é por isso que mesmo sabendo disto os gestores ficam com medo nas organizações de agir. A união é fundamental para se manter motivado o grupo, e cabe o líder manter o grupo unido.

Segundo Sá e Maciel (2007, p.64):

É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido para elas. Sabemos que esta atividade representa o referencial que reata o homem à realidade e fornece os indícios necessários de que precisa para conhecer as expectativas, as ideias e as visões pessoais que fazem sentido para

cada um. Isso ajuda a disciplinar talentos, bem como facilita redirecionar aqueles impulsos que já fazem parte das características de cada um. Assim, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer.

Conforme Drucker (1996) o trabalho deve proporcionar bons sentimentos as pessoas, por isso, como infere os autores, buscar dar sentido as atividades realizadas pelas pessoas, o trabalho precisa atender as expectativas das pessoas, para elas poderem atender as expectativas da empresa. Desejar realizar as atividades deve vir da pessoa que executa, para isso, ela deve enxergar qual o motivo de fazer algo, não partir de uma decisão imposta pela gerencia.

Ainda segundo a ótica de Drucker (1996), quando a pessoa luta para suprir através do trabalho as necessidades básicas de subsistência, ela é controlada facilmente, e conforme estas necessidades são supridas elas perdem o efeito sobre o trabalhador que precisa de novos mecanismos de motivação e contudo, a motivação analisada pelo prisma das necessidades humanas funciona razoavelmente bem em determinadas circunstâncias, ou seja, enquanto o indivíduo estiver lutando pela subsistência, por melhores condições de vida, ele pode facilmente ser controlado, sendo que, quando o mesmo atingir o nível mais alto, essa teoria não funciona, pois essa filosofia administrativa de direção e controle é inútil para a motivação de pessoas cujas necessidades importantes sejam sociais e egoísticas. Todavia, quando privadas de satisfazer no trabalho as necessidades que consideram importantes as pessoas se comportam exatamente como especificado na teoria X: com indolência, passividade, irresponsabilidade, etc. Diante dessa realidade necessitou de novos conceitos de administração baseados em definições mais adequadas a respeito da motivação e da natureza humana. Assim McGregor mostrou que as pessoas não são preguiçosas e indolentes, elas se tornam assim por experiência vivida e cabe à organização criar condições para que os indivíduos desenvolvam por si só capacidade de motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.

Como ponto fundamental dentro da empresa, a motivação não só representa resultados para organização em teoria, na prática motivação é traduzida em qualidade de vidas dos funcionários, como diz Levy-Leboyer (1994) quando se em motivação se lembra qualidade de vida. Devido aos processos de reengenharia pelos quais as empresas têm passado nos últimos anos, é grande o número que se vê de pessoas inseguras, mais estressadas e sozinhas. As grandes cargas de horários de trabalho passaram a ser o usual. Quem não está estressado certamente vai ficar. As empresas que não investirem na qualidade de vida dos seus funcionários irá perder talentos. O bom clima do ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários melhoram os resultados financeiros. É mais rentável ter funcionários motivados. Isso implicará em custos. Investir em pessoas onde valer muitas vezes à pena frente a forte competitividade que temos atualmente

Investir em motivação e liderança como cita o autor Levy-Leboyer (1994) é fundamental para diferenciar as empresas com padrão de excelência no trabalho, das que empregam funcionários desconhecendo que quem decide o patamar que a empresa irá chegar é a gerência formando líderes, para motivar os funcionários e constantemente renovando suas formas de lidar com pessoas, que é um grande investimento para a empresa.

Liderar é influenciar os outros a fazerem aquilo que muitas vezes elas mesmas não acreditavam serem capazes de realizar, de percorrer caminhos que sozinhos as pessoas não teriam a capacidade de trilhar, mas, principalmente de acreditar no potencial do trabalho em equipe organizado pelo líder, o ambiente organizacional do século XXI é turbulento, extremamente exigente com a capacidade de desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, dentro deste contexto, é preciso uma figura de autoridade que seja respaldada pelos seus membros e não somente imposta. Há várias formas de liderar e variando de acordo com a equipe, com o estilo do líder, com o tipo de tarefa. Ambas, necessitam estar aliadas a motivação.

Motivar é a concretização da vontade do indivíduo em uma ação, é fazer o liderado perceber a importância dele no processo produtivo, é o despertar para a realização de um propósito. Algo que o líder pode influenciar diretamente, mas, não depende totalmente dele, pois, o liderado precisar estar alinhado com os objetivos do grupo e se enxergar parte da organização, caso contrário, se

esvai o trabalho do mesmo, que a um certo prazo, caso não bem trabalhado, se transforma em uma abdicação desta relação de confiança, para ambas as partes, gerando conflitos do liderado consigo mesmo e com a organização.

A motivação humana é complexa, pois, somos motivados por diversas razões e fatores, assimilar a influência disto no ambiente organizacional e nesta dinâmica de interpessoal, faz com que os gestores possam planejar estrategicamente a gestão de pessoas e onde agir assertivamente. Dependendo do tipo de líder, poderá haver uma forma de se cobrar o cumprimento das metas ou auxiliá-lo neste processo, que dependendo de sua característica pode não responder de acordo com o esperado, se não for acompanhado devidamente pela gestão de pessoas da cooperativa.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

No processo de pesquisa a primeira etapa é a definição do problema da pesquisa, que é aonde se quer chegar como diz Malhotra (2001, p. 65):

A definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa de marketing e identificação de seus componentes específicos. Somente depois da definição clara do problema é que a pesquisa pode ser concebida e realizada de forma adequada. De todas as tarefas de um projeto de pesquisa [...], nenhuma é mais vital para a satisfação das necessidades [...] do que a definição adequada do problema de pesquisa. Todo o esforço, tempo e dinheiro gastos a partir

deste ponto serão desperdiçados se o problema for mal compreendido ou mal definido.

Com o problema definido há a necessidade de definir o desenvolvimento dos dados, optou-se por uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa para poder responder os objetivos. A abordagem quantitativa segundo Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa Quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Desta forma, se podemos entender como o estilo de liderança pode melhorar o desempenho das pessoas nas organizações, sendo usado para alcançar os objetivos que a Cooperativa necessita na ótica de Malhotra (2001, p.154) diz que a “pesquisa quantitativa é a descrição de algo. Esse tipo de pesquisa é geralmente planejado e estruturado, caracterizando-se previamente por hipóteses específicas”. Sendo assim, foram feitos questionários com hipóteses previamente definidas conforme características encontradas na organização e fundamentadas com base nos autores da literatura.

A pesquisa descritiva segundo Malhotra (2001, p. 108) “é uma pesquisa que tem como objetivo a descrição de algo, além de descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado”. Neste caso será descrito as características da organização, na relação líder e liderados. Como infere Mattar (1999, p.86):

A pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for: descrever as características de grupos, [...], estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos, [...] descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

3.2 População e Amostra

Em uma pesquisa deve definir a população a qual será pesquisada, sendo isto que foi feito, segundo McDaniel Jr e Gates (2004, p. 364) “A população ou população de interesse é o grupo total de pessoas do qual necessitamos obter informações”, outra definição é a de Malhotra (2001, p. 301) “uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema”.

Para tanto, esta investigação teve como população todos os funcionários administrativos (liderados) dos postos de atendimento da Cooperativa Sicoob Alto Vale e em todos os postos de atendimento do Alto Vale do Itajaí: Rio do Sul (Sede e Posto de Atendimento), Ituporanga, José Boiteux, Presidente Getulio, Aurora, Imbuia, Petrolândia, Pouso Redondo, Rio do Oeste, Vidal Ramos, Braço do Trombudo, Agrolândia, Rio do Campo, Taió, Salete; todos eles localizados em Santa Catarina.

Quadro 1 – Pessoas Participantes do Censo

Posto de Atendimento	Pessoas participantes do Censo
1 – Ituporanga	10 funcionários
2 - José Boiteux	4 funcionários
3 –Petrolândia	4 funcionários
4 - Pouso Redondo	5 funcionários
5 - Rio do Oeste	6 funcionários
6 - Rio do Campo	4 funcionários
7 – Taió	9 funcionários

8 – Agronômica	6 funcionários
9 – Salete	5 funcionários
10 - Rio do Sul – Centro	8 funcionários
11 - Rio do Sul – Sede	24 funcionários
12- Rio do Sul – Posto de Atendimento	7 funcionários
12- Presidente Getulio	3 funcionários
13- Braço do Trombudo	5 funcionários
14- Imbuia	4 funcionários
15- Aurora	6 funcionários
16- Agrolândia	3 funcionários
17- Vidal Ramos	4 funcionários

Fonte: O autor

Sendo assim, foi realizado um censo com todos os funcionários da cooperativa que são no total 117 funcionários administrativos. Foram excluídos da pesquisa, os gestores e os diretores da cooperativa (por estar sendo avaliados) e estagiários (não estando vinculados a nenhum gestor), Além disso, por não estarem todos os dias da semana na cooperativa: o Presidente, os membros do Conselho Fiscal/Administração e os Auxiliares de Serviços Gerais.

Censo é para Malhotra (2001, p.31) a “enumeração completa dos elementos de uma população ou de objetos de estudo”, como a população é pequena e compreende 117 pessoas foi escolhido desta forma e segundo McDaniel Jr e Gates (2004), é melhor o censo quando a população é pequena (tamanho da amostra grande em relação ao da população), exigência de exatidão nas informações, existência de disponibilidade de dados.

Neste censo, existem duas situações a serem observadas pela diferença entre a Sede da Cooperativa e os Postos de Atendimento subordinados a sede; A primeira é que os funcionários de cada um dos postos de atendimento respondem utilizando seu gerente como referência. Na sede da Cooperativa, os funcionários respondem ao questionário utilizando, conforme a sua escolha (quem consideravam o líder mais próximo) o Diretor de Crédito, Diretor de Controladoria ou Diretor Administrativo.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionários com os colaboradores de todas as agências do Sicoob Alto Vale.

O questionário para a obtenção dos dados primários foi realizado com os colaboradores, pois é uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção e posicionamento e preferência das pessoas que estão sendo pesquisadas. (Malhotra, 2001). Para McDaniel e Gates (2004) o questionário exerce um papel central na pesquisa, pois está posicionado entre os objetivos da pesquisa (extraídos dos problemas motivacionais) e as informações das pessoas que os respondem, ainda segundo os autores McDaniel e Gates (2004), o pesquisador precisa traduzir os objetivos da pesquisa em perguntas compreensíveis aos respondentes, para extrair deles as informações necessárias. Através de conceitos abordados na revisão da literatura e de conversas prévias com os diretores da instituição se construiu as questões problema a serem respondidas que responderão os objetivos gerais e específicos

A coleta de dados é parte fundamental para responder os objetivos gerais e específicos da alternativa em questão, na avaliação da necessidade de motivação e o quanto o líder interfere na questão, o qual é de suma importância para a motivação do grupo.

O questionário aplicado foi desenvolvido pelo autor deste trabalho, em coautoria com a prof Susana Gauche², este questionário está apresentado na íntegra, no apêndice A.

² Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professora do Curso de Administração na Unidavi – Centro Universitário para o Desenvolvimento, especificamente nas matérias de Gestão de Pessoas. Coordenadora dos Cursos de pós-graduação lato sensu da Unidavi.

3.4 Analise dos dados

Com a realização da tabulação dos questionários houve a organização do material que foi analisado a fim de chegar aos resultados que levaram a uma conclusão sobre os objetivos elencados. Como comenta Pereira (2010, p.76) “ a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.”. A análise será quantitativa e será feita por meio de gráficos e tabelas, que segundo Bianchini (1993) diz que os gráficos se apresentam como uma forma cultural que pode ampliar a capacidade humana de tratamento de informações quantitativas e de estabelecimento de relações entre os dados encontrados. A apresentação gráfica é frequentemente associada à coordenação de informações quantitativas dispostas em dois eixos perpendiculares; um horizontal (chamado eixo dos x ou abscissa) e um vertical (eixo dos y ou ordenada). Desta forma, ficará desta forma melhor compreendido os dados da pesquisa para que se possa tomar as decisões cabíveis e se chegar ao objetivo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa analisar e interpretar os dados obtidos com a pesquisa. A análise será demonstrada através de gráficos, buscando identificar o estilo de liderança presente na Cooperativa Sicoob Alto Vale, com base na teoria de Rensis Likert. No desenvolvimento da pesquisa os dados foram obtidos com a participação de 117 funcionários, divididos em vários Postos de Atendimento que responderam sem a presença do pesquisador e sem identificação. A pesquisa foi realizada por questionário. Os dados são representados por gráficos e analisados para definir o estilo de liderança presente na Cooperativa Sicoob Alto Vale.

4.1 Liderança

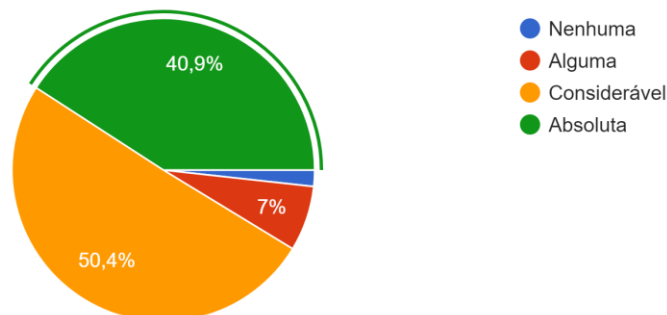
Com o objetivo de definir o estilo de liderança é necessário buscar características necessárias, para formar os resultados específicos, sobre este tema. São avaliadas características organizacionais e de desempenho formadas de itens como confiança, liberdade e interesse do gestor com os funcionários.

4.1.1 Confiança

Gráfico 01 - Confiança que os gestores do Sicoob Alto Vale depositam em seus funcionários

Confiança que o gerente deposita sobre você enquanto funcionário:

115 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

De acordo com o gráfico 01, observa-se que 50,4% dos funcionários do Sicoob Alto Vale, consideram que a confiança que os gestores depositam sobre os mesmos é considerável, 40,09% destacam ter absoluta confiança nos mesmos, 7% indicam alguma confiança e 1,7% afirmou que o gestor não tem confiança nos mesmos. Diante dos dados predominam-se características de um perfil de liderança consultivo, pois a soma da confiança considerável soma 91,3%. Indicando que a maioria sente que o superior tem confiança em seu trabalho, isso é fundamental na relação entre o líder e liderado, pois, faz com que as duas partes sintam que podem contar uma com a outra, ambos ganham, evoluem e atingem com mais assertividade as metas organizacionais. Bartlett & Ghoshal (1997, p.12) infere que “as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar seu trabalho e suas ansiedades, mesmo que discordem de seu ponto de vista, em vez de pessoas com quem concordam, mas que são pouco confiáveis”.

Desta forma, com este tópico ajudamos a entender o terceiro objetivo específico que é identificar características dos líderes, eles na visão dos liderados, possuem confiança em seu profissional e em seu trabalho.

4.1.2 Liberdade

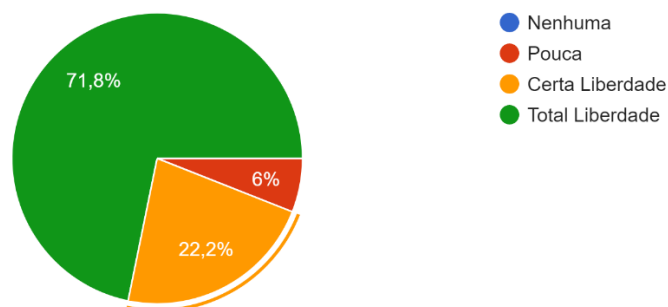
Seguindo o mesmo contexto, que avalia o processo de liderança, o objetivo agora é avaliar a liberdade que os funcionários têm para falar sobre seu trabalho com os gestores do Sicoob Alto Vale.

Abaixo o gráfico:

Gráfico 02 – Liberdade que os funcionários têm para falar sobre seu trabalho com os gestores

Liberdade que você como funcionário têm para falar sobre seu trabalho com o seu gerente:

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Analisando o gráfico 02, o grau de liberdade que os funcionários têm para falar sobre seu trabalho com os gestores é de 71,8% como total liberdade, 22,2% elevam ter certa liberdade, 6% pouca liberdade e ninguém indicou não ter nenhuma liberdade para falar com os gestores sobre seu trabalho. Sendo assim, 94% tem certa ou total liberdade de falar sobre seu trabalho, identificando a relação entre líder e liderado. Ter liberdade para poder expor o que se pensa é algo fundamental em uma relação de trabalho e em organizações que entendem a importância de uma gestão de pessoas participativa. Já que segundo CHIAVENATTO (1999, p.553) "A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional". Diante desta interação, o ideal era que todos pudessem ter a liberdade para falar com seu gestor ou que se rumasse para este caminho. Desta forma a equipe poderá avançar mais ainda em seu desempenho.

Este tópico aborda os três primeiros objetivos específicos, já que a liberdade de comunicação interfere na motivação, quando ouvido o funcionário se sente motivado a dar a sua opinião e a participar das decisões inerentes ao seu trabalho.

Desmotiva o indivíduo, quando ele não é ouvido, desta forma seus conflitos internos não são resolvidos em relação ao trabalho, fazendo com que o mesmo não se sinta parte de algo maior. Referindo-se ao Sicoob Alto Vale 94% revela que sente que possui ao menos alguma liberdade, identificando que uma das características presentes nos líderes, é a liberdade aos seus funcionários de ter contato com seus superiores.

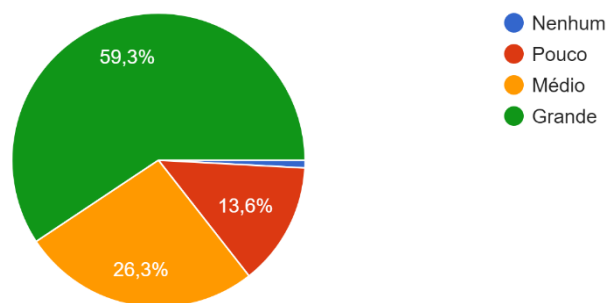
4.1.3 Interesse

Para concluir esta etapa, é necessário avaliar qual o interesse e a disposição do líder em ouvir e utilizar das ideias dos funcionários quando interessantes, assim:

Gráfico 03 – Interesse dos gestores em ouvir e usar as ideias dos seus funcionários quando interessantes

Interesse do gerente em ouvir e usar suas ideias quando interessantes:

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

O gráfico 03 mostra que o interesse dos gestores em ouvir as ideias dos funcionários é classificada 59,3% como grande interesse, 26,3% com interesse médio, 13,6% pouco interesse e somente 1% revelam não ter algum interesse em utilizar e ouvir suas ideias. De acordo com os dados obtidos, o estilo participativo predomina sob o processo de liderança da Cooperativa Sicoob Alto Vale.

Como profere no prefácio do livro de Sugo; et al (2006, p.15), o sociólogo e ex-presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso diz que “A liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir o outro pelo caráter racional e democrático do mundo atual e, ao mesmo tempo, uma visão a ser proposta, em valores que cimentam a relação entre líderes e liderados, e a determinação para perseguir objetivos”. Desta forma esse interesse pelo liderado é imprescindível para que o mesmo enxergue, o líder como alguém que se preocupa efetivamente com a sua evolução pessoal, junto com o seu papel na organização.

Um pouco mais de 85% dos funcionários sente que há interesse pelas suas ideias quando interessantes, algo que é um fator de motivação quando presente, nosso primeiro objetivo específico. Os outros 15% dizem que tem pouco ou nenhum interesse, provavelmente indicando uma desmotivação dos mesmos com o estilo de liderança de seu líder, valor percentual pequeno, mas que deve ser evitado, isto responde ao segundo objetivo específico deste trabalho. Indicando que o perfil dos líderes da cooperativa é o de ter interesse pelas ideias dos liderados, quando relevantes ao que o gerente tem traçado como objetivo.

4.1.4 Sugestões dos Colaboradores

“Capacitações de liderança são fundamentais para o desenvolvimento dos gestores. A liderança usada incorretamente serve como desmotivação. O companheirismo, comprometimento, motivação e vontade de "algo mais" devem ser exercidos com mais frequência. ”

“Para ser líder é preciso inspirar as pessoas para que elas queiram seguir o mesmo caminho em prol de um objetivo em comum, fora isso a pessoa não passa de um mero gerente que só faz o seu papel. (abro isso para muitas pessoas que vejo que são gerentes e não tem o mínimo de conhecimento para liderar e motivar pessoas)”

“Como sugestão, os líderes e futuros gestores do Sicoob Alto Vale deveriam ser capacitados especificamente para a função (trainee). Pois hoje a tomada de decisão é baseada em parecer de gerentes/cargos estratégicos e somente dessa forma a diretoria define um líder. ”

“Estar mais aberto às mudanças da realidade quanto ao operacional. Pois o fluxo aumenta e as formas de trabalho devem acompanhar a demanda que este fluxo exige e não permanecer estagnado como em tempos passados. ”

“Precisamos de liderança que envolva e atue em conjunto e que o pessoal envolvido na sede também apoie e libere os recursos necessários para ações desenvolvidas pelos PAs para não haver mais frustrações e desânimos de equipes que estão para contribuir e não para prejudicar a cooperativa. ”

“ Uma sugestão que tenho é realizar algum treinamento ou curso para gestão de pessoas, pois vejo que na hora de se expressar com os colaboradores, às vezes utiliza palavras que podem acabar desmotivando o colaborador. ”

“Vejo que minha superiora precisa descobrir o líder que tem dentro de si. É uma ótima pessoa, que escuta a equipe e dá liberdade, porém precisa saber liderar e precisa melhorar sua comunicação. Por diversas vezes pede opiniões e discute com o grupo, mas tem certa dificuldade em se expressar. Precisa aprender a delegar funções, não abraçar tudo para si e precisa, principalmente, se planejar e se organizar, pois, somente assim consegue refletir em sua equipe. O grupo (equipe) de trabalho é ótimo, mas encontra diversas urgências no dia-a-dia, pois não houve um planejamento (quase sempre apagando fogo, ao invés de preveni-los ou prevê-los). Exerce muito bem sua função de controladoria, preza impecavelmente pelo orçamento e contas da cooperativa, porém não coloca os valores cooperativistas como prioridade. ”

“Um líder que não tem alçada para premiar seus colaboradores com melhora no salário ou premiações em dinheiro (sistema de comissionamento) diante a evolução que percebe em seus liderados (metas e objetivos), de fato, não tem as ferramentas de incentivo certas para a função, por mais que seja dedicado e aplicado as respectivas funções sempre terá este limitador imposto pela forma de trabalho e hierarquia adotados pelo Sicoob Alto Vale. Ou seja, a função do líder (no caso específico gerente) é tão somente repassar informações das alçadas superiores para as inferiores, este não tem poder de decisão sobre diversas áreas sob sua competência, bem como em situações adversas muitas vezes tem de expor essa fragilidade a sua equipe sendo forçado a implorar respostas positivas ou negativas de seus próprios líderes. É imperativo a implementação de um modelo de comissionamento e recompensas (plano de carreira) para que os colaboradores compreendam e de fato participem dos resultados efetivos de seu próprio trabalho,

distribuindo entre as demais camadas de colaboradores a gratificação restrita até então aos membros da diretoria. Pois caso contrário, a contínua busca de aprimoramento apresentado nos últimos anos, não trará os resultados esperados diante da evasão de colaboradores experientes para os concorrentes da cooperativa. ”

4.2 Motivação

Nesta etapa foram avaliados os mecanismos explorados pelos gestores para motivar seus funcionários, podendo ser utilizados das mais diversas maneiras; podendo ser por medo, ameaças, castigos, recompensas ou prêmios, os tipos de atitudes dos gestores para com a organização e suas metas diante delas. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento e necessidades. O objetivo é identificar como estes mecanismos são utilizados para o alcance de bons resultados para a organização e analisar a quem cabe as responsabilidades para que se obtenha estes resultados.

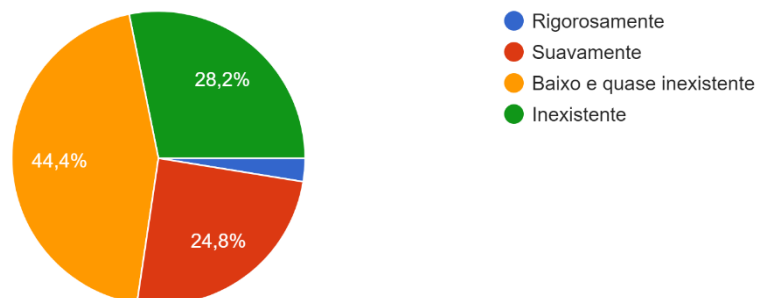
4.2.1 Medo

O medo é uma ferramenta que impõe alto grau de autoritarismo e é praticado impondo ideias e processos a serem seguidos, sem muitos questionamentos pelos liderados dentro de uma organização, é relevante identificar a imposição dessa ferramenta para o estudo, logo:

Gráfico 04 – Aplicação do medo sobre os funcionários

O medo é empregado pelo gerente:

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Analisando o gráfico 04, o medo é inexistente de acordo com 28,2% dos funcionários, 24,8% destacam ser empregado suavemente, 44,4% revelam ser baixo e quase inexistente e apenas 2,6% indicam que o medo é empregado rigorosamente. Com base nos dados, 28,2% classificam o medo como inexistente, contudo, 71,8% ainda consideram que de alguma forma eles percebem que existe e, portanto, não pode ser desconsiderado. Nota-se que o perfil de liderança empregado no Sicoob Alto Vale não é de utilizar o medo rigorosamente como uma forma de motivar, ajudando a responder ao terceiro objetivo deste trabalho, já que segundo PEREIRA (2006) no ambiente organizacional há uma mistura de sentimentos com a palavra demissão, o indivíduo tem medo de ser demitido, e este sentimento é composto por uma mistura entre o medo de sofrer ao ser demitido e o medo do que irá acontecer com sua vida após sua demissão.

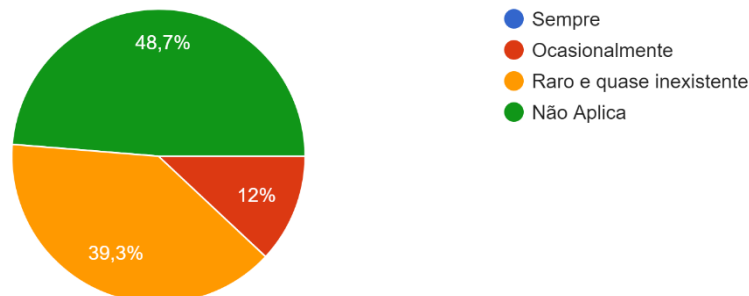
4.2.2 Ameaça

A ameaça segue como outra ferramenta na motivação e também é fundamental a ser considerada neste estudo, assim:

Gráfico 05 – Aplicação de ameaças sobre os funcionários

A ameaça é empregada pelo gerente

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Como se pode acompanhar no gráfico 05, os gestores, com base nos funcionários, equivalente a 48,7% das opiniões, não utilizam da ameaça sob os mesmos, sendo considerada não aplicável, 12% identificam ser aplicada ocasionalmente, 39,3% destacam ser rara e quase inexistente e ninguém considerou ser empregada sempre. De acordo com estas características, o líder que se prevalece é o com o perfil participativo.

Analisando os dados, o uso de ameaça é baixo ou nulo para 88% e ocorre de forma ocasional para 12%, identificando que este não é um fator que motiva grande parte dos funcionários e também não os desmotiva. O perfil do líder no Sicoob, é de um líder que emprega ocasionalmente a ameaça, que não deve ser confundida com assédio moral, conforme ALKIMIM (2008) é uma forma de agressão a mente do indivíduo praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de gestos, atos, palavras e comportamentos humilhantes, que por sua vez, geram constrangimento de forma sistemática e prolongada, cuja prática pode ser pelo empregador ou superior hierárquico (assédio vertical).

4.2.3 Recompensa

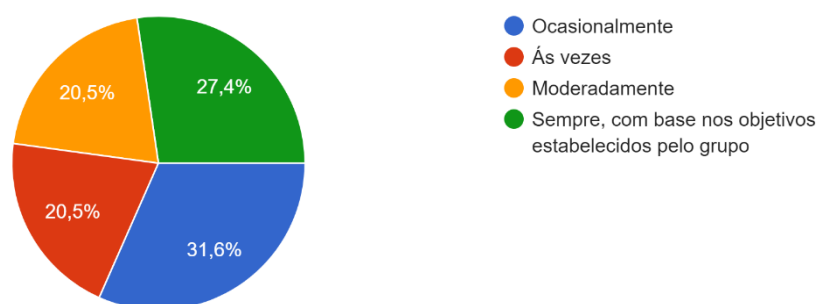
Outro mecanismo, este que tem efeito positivo de motivação, é a recompensa, um dado muito importante a ser identificado. Este mecanismo envolve

sentimentos de reconhecimento e crescimento individual. Cabe aos líderes, portanto, estarem preparados para observar e interpretar as diferentes necessidades e desejos de seus liderados, tendo em mente a influência dos aspectos psicológicos e sociais na produtividade e na satisfação das pessoas no trabalho. Assim, é importante analisar se a recompensa se faz presente na organização, logo:

Gráfico 06 – Aplicação de recompensas sobre os funcionários

A recompensa pelo atingimento de metas é aplicada

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

A recompensa analisada no gráfico 06, é identificada em 31,6%, como sendo empregada ocasionalmente, 20,5% consideram que ela se faz presente às vezes, 27,4% revelam ser aplicada sempre, com base nos objetivos estabelecidos pelo grupo e 20,5% caracterizam ser empregada moderadamente. Observa-se que a aplicação de recompensa na gestão pode ser melhor estruturada visando os objetivos, como menciona Chiavenato (2006), os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.

O resultado que mais apareceu na pesquisa, foi de ser aplicada ocasionalmente, mas, a forma como o líder as expõe aos liderados a recompensa faz total diferença para a percepção deste item, que é uma forma de motivar caso bem explorado e de desmotivação caso não seja aquilo que os mesmos procurem. Pelo resultado, entendo que 72,6% não respondeu que é aplicada sempre, então pode ser

melhor trabalhada para responder ao primeiro objetivo deste trabalho, pois, conforme a pesquisa grande parte não entende o fator como motivacional neste momento, fator que pode estar desmotivando, nosso segundo objetivo; sendo assim, o perfil de liderança é de não utilizar plenamente a recompensa como forma de motivar.

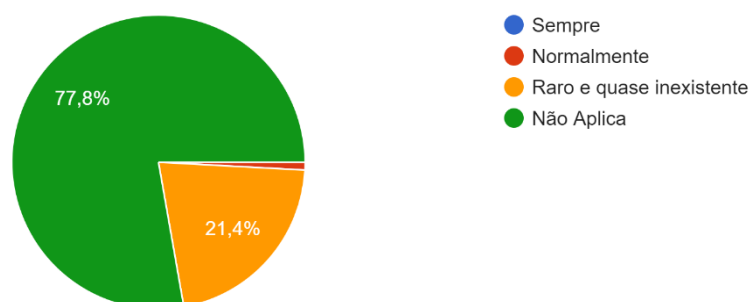
4.2.4 Castigos

Os castigos também fazem parte dos mecanismos motivacionais, ferramenta essa que não possui caráter positivo. A análise deste mecanismo é muito importante para identificar o perfil do líder, portanto:

Gráfico 07 – Aplicação de castigos sobre os funcionários

Castigos

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Quanto ao gráfico 07, percebe-se que 77,8% dos funcionários destacam não existir a aplicação de castigos, 0,9% revelam ter a aplicação normalmente, 21,4% enfatizam ter rara e quase inexistente, e ninguém indicou, que são aplicados sempre. De acordo com estes dados, mais da metade dos pesquisados consideram não existir aplicação de castigos, porém 14% ainda revelam o uso desta ferramenta, portanto ela não pode ser considerada como não aplicável. Segundo Chiavenato (1999) A intensidade do castigo no trabalho pode ser medida pelo nível de necessidade da tarefa, a qual o trabalhador se submete a entregar o seu trabalho para a organização, podendo ser medida pela perversidade dos que o dirigem, valendo-se de sua

superioridade, gerando alguma privação financeira ou em sua carreira. Desta forma, os casos de castigo são esporádicos ou não existentes, até pela questão do assédio moral, também dependo da ótica do entrevistado, daquilo que ele considera castigo, entendo que não é este o perfil dos líderes da instituição, não sendo usado como forma de motivar e nem de os desmotivar.

4.2.5 Prêmios

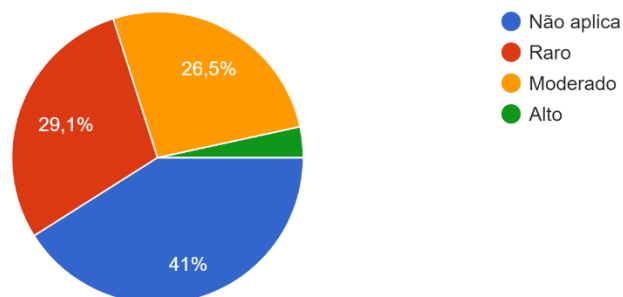
Outra ferramenta motivacional, esta com caráter muito positivo, é o uso de prêmios por participação, onde os funcionários são retribuídos por colaborar de alguma forma para o sucesso da organização e acabam por se destacar dentre os demais, esta ferramenta acaba incentivando os demais funcionários a elevar seus resultados o que conseqüentemente eleva os resultados da organização.

Seguindo este estudo, podemos identificar se os funcionários da Cooperativa Sicoob Alto Vale recebem premiações ou gratificações e a sua influência diante disto.

Gráfico 08 – Aplicação de prêmios por participação

Uso de prêmios por participação:

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Analisando este último mecanismo indicado pelo gráfico 08, considera-se que o uso de prêmios por participação não é aplicado, de acordo com 41% dos funcionários,

26,5% elevam ter aplicação moderada, 29,1% classificam como raro, e 3,7% indicam ter alta aplicação. Desta forma, 70,1% não reconhece os prêmios como fator de motivação, outros 29,1% reconhece a sua existência. Respondendo aos objetivos do trabalho, não identifico que no momento a ferramenta é utilizada como forma de motivação, talvez por não estar totalmente divulgada, esteja desmotivando. Sendo assim, o perfil do líder é de um sistema de gestão participativa, tendo enfoque em fatores motivacionais de caráter mais social do que material,

Segundo CHIAVENATTO (2003), as recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), podem ser concedidas pela instituição ou serem derivadas das suas atribuições, desta forma, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, além do salário, mediante ao alcance de objetivos.

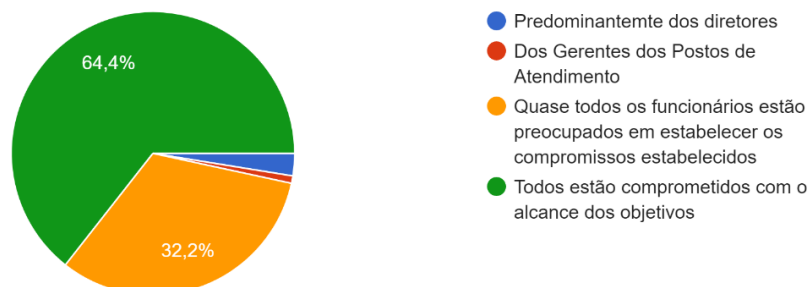
4.2.6 Responsabilidade com os objetivos

Observando os atributos motivacionais que contribuem para o bom desempenho do indivíduo em sua equipe de trabalho torna-se importante identificar a partir de então, como se desencadeia a responsabilidade quanto ao alcance dos organizacionais acompanhe:

Gráfico 09 – Responsabilidade para com o alcance dos objetivos organizacionais

De quem é a responsabilidade em alcançar os objetivos em benefício do Sicoob Alto Vale:

118 respostas



Como pode-se perceber com o gráfico 09, 64,4% dos funcionários consideram que todos os níveis estão preocupados com o alcance dos objetivos dos gestores em benefício da organização, compreendendo suas atividades e os resultados das mesmas, 0,8% identificou que a preocupação de se alcançar os objetivos são dos gestores e de seus dirigentes de setor, 32,2% elevam que quase todos os níveis detém a preocupação com os objetivos, enquanto que 2,5% consideram a preocupação predominantemente dos gestores. Diante dos dados podemos verificar o envolvimento de grande parte do grupo no que tange ao alcance dos objetivos desenvolvidos pela organização.

Segundo os autores Voigtlaender, Belier & Walkowski (2010, p.10) contribuem para o surgimento da motivação nas instituições: Trabalho desafiante; maior responsabilidade; reconhecimento bom desempenho; crescimento, desempenho, perspectiva de progressos no futuro, realização e orientação adequada. Desta forma, ter responsabilidade com os objetivos da organização é uma forma de motivar e o sentimento de que a equipe entende que todos têm a tarefa de atingir os objetivos da cooperativa. Caso não tivesse esta responsabilidade, poderia desmotivar, identificando que o perfil de liderança presente é de criar um sentimento interno de que todos são responsáveis pelo sucesso da organização.

4.2.7 Sugestões dos Colaboradores

“Feedback”

“O líder precisa dar retorno, não apenas criticar, ameaçar. Precisamos de incentivo, de um "vamos lá, estou com você!"”

“Na minha opinião o líder é uma pessoa que se destaca num grupo de colaboradores, e o estilo da nossa líder as vezes parece muito autoritário e não admite que pode errar.”

“Minha opinião é que poderia ter mais reconhecimento, até mesmo chamada de atenção quando necessário, penso que: se não está reclamando é por que deve estar bom, mas não temos a certeza disso. Um simples ato às vezes de parabenizar, dar umas palminhas lá pra equipe já motivam muito. ”

“Maior amor e companheirismo, motivando a equipe e conviver, pensar nas dificuldades do seu colega quanto a correta execução das atividades para passar credibilidade ao nosso associado. ”

“A liderança do PA é feita de maneira muitas vezes fraca, podendo ser melhorada, mas com o auxílio da cooperativa na formação e capacitação da gerente. Vejo que esta por sua vez, foi lançada na gerência sem preparação, e também não houve ou demorou muito tempo para lhe proporcionarem. Mas em muitos casos, a gerente é muito fechada, restritiva as mudanças, sempre com receio (acredito) de perder o seu cargo, ou medo de dar a chance de crescimento a algum funcionário. E isso também pode ser levado em consideração para a formação e capacitação de funcionários que possam ser indicados a gerência, que estes devem ter um bom alinhamento e entender de gerência de pessoas, de metas e tudo que envolve a função de liderança.”

4.3 Comunicação

No processo de comunicação, são avaliadas a intensidade da interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização e a direção do fluxo de informação. É um dos elementos mais importantes na organização, pois proporciona a informação e a compreensão necessária para a execução de tarefas, o que aumenta o grau de desempenho e produtividade. No Sicoob Alto Vale o sistema se compõe da seguinte forma:

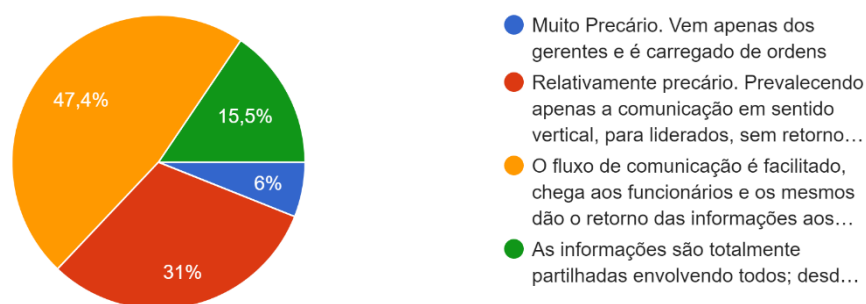
4.3.1 Sistema de comunicação

O gráfico a seguir apresenta o sistema de comunicação da Cooperativa Sicoob Alto Vale:

Gráfico 10 – Sistema de comunicação do Sicoob Alto Vale

O sistema de comunicação é:

116 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

De acordo com o gráfico 10, as informações têm um fluxo de comunicação facilitado, segundo 47,4% dos funcionários, 15,5% caracterizam o sistema de comunicação em que as informações são totalmente compartilhadas, 6% revelam ser muito precário, e 31% identificam ser relativamente precário. A maioria dos funcionários acredita que o fluxo de comunicação é facilitado. Característica de um líder consultivo, conforme explica Batista, Peixoto e Silva (2011) o líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar, é um professor, informa, educa seus seguidores para que realizem seus trabalhos sem instruções superiores, favorece o trabalho, favorece o espírito de equipe, conhece suas habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os superiormente, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, com facilidade para criar uma sinergia de equipe, possui a capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolvendo formas pelos quais as pessoas recebem “feedback” sobre como agem em termos profissionais e financeiros como comportamentais.

Apenas 6% relata que a comunicação é precária, mas, alerta que 84,5% relata que há problemas de comunicação na cooperativa, pois, não está no que eles consideram ideal. Sendo assim, respondendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, o sistema de comunicação interfere na motivação; conseqüentemente na desmotivação, já que não estar informado sobre determinado assunto pode deixar o funcionário alheio ao que está se passando, gerando problemas. O perfil de liderança

observado tem características de autoritário, centralizando a informação ou não passando da maneira correta.

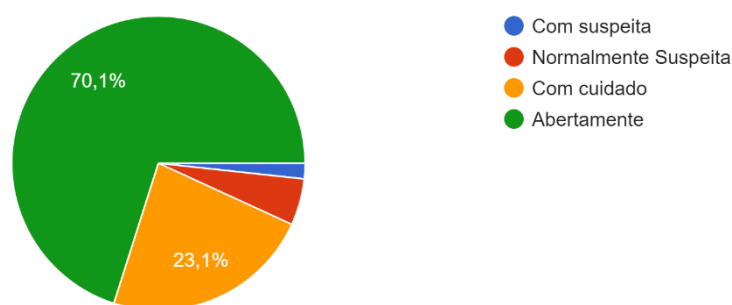
4.3.2 Recepção da comunicação

Seguindo a análise, é importante identificar como a informação é recebida pelos liderados da organização, assim:

Gráfico 11 – Recepção da comunicação

Como você recebe a comunicação que vem dos gerentes:

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Conforme o gráfico 11, 70,1% dos funcionários recebem a comunicação dos gestores abertamente, 23,1% absorvem com cuidado, 1,7% consideram a recepção da comunicação suspeita e os outros 5,1% normalmente suspeita pela informação não vir direto dos gestores, e sim repassada por dirigentes de setor.

Desta forma percebemos que quando realizada, a comunicação é recebida de maneira predominante aberta pelos funcionários. Isto ajuda a responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho, identificando que o perfil dos líderes é de abertura para comunicação com seus colaboradores, visando a melhor compreensão da situação.

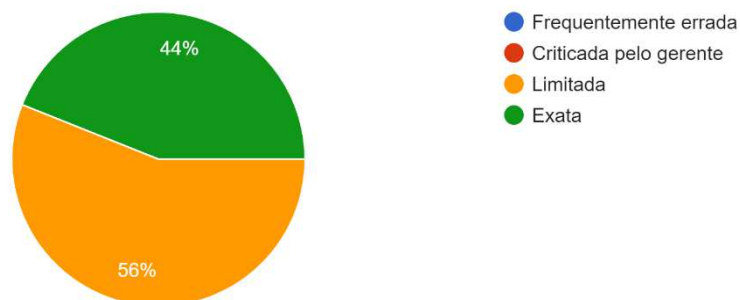
4.3.3 Aspectos da comunicação

Revela como as informações chegam a algum membro da equipe:

Gráfico 12 – Aspectos da comunicação

A comunicação é:

116 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Segundo o gráfico 12, a comunicação é identificada como exata, de acordo com 44% dos funcionários, 56% consideram como sendo limitada, 0% consideram a comunicação criticada pelos gestores, ou seja, ninguém vê as críticas dos gestores influenciando o processo de comunicação, e 0% indicam ser frequentemente errada. Mais da metade indica que precisa ter uma melhoria nesta parte. Já que 56% entende que ela não vem da maneira ideal, desta forma o método que ela é repassada pelo líder é fundamental, como ela não vem de maneira exata, ela gera problemas ao funcionário e conseqüentemente ao associado, gerando desmotivação, desta forma quando vem da maneira exata, na qual o colaborador compreende a informação ela o motiva, pois, ele se sente parte daquilo. Isto indica que o estilo predominante dos líderes da cooperativa é de conterem informações, mas, de repassar de maneira limitada, que pode deixar alguns detalhes de fora no processo comunicativo.

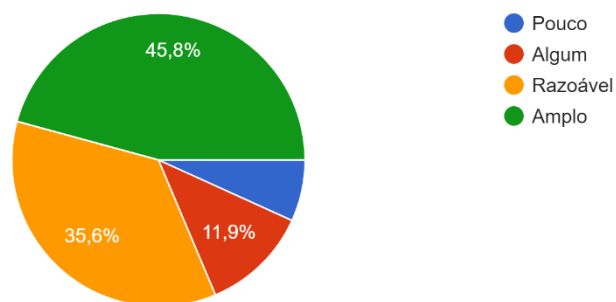
4.3.4 Conhecimento sobre o ambiente de trabalho

Analisando o retorno que os gestores demonstram diante de conhecimento sobre os problemas enfrentados por seus colaboradores, percebe-se que:

Gráfico 13 – Conhecimento que os gestores têm de problemas que seus funcionários enfrentam

Conhecimento que o gerente tem sobre os problemas que você enfrenta no trabalho:

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

No ambiente de trabalho da Cooperativa Sicoob Alto Vale, de acordo com o gráfico 13, o conhecimento que os gestores têm dos problemas enfrentados por seus colaboradores é considerado 45,8% pelos mesmos como amplo conhecimento, 35,6% identificam como razoável conhecimento, 11,9% consideram que o mesmo tem algum conhecimento, e os outros 6,8% veem como tendo pouco conhecimento.

Os colaboradores consideram que 81,4% dos seus líderes tem certo conhecimento acerca dos problemas que eles possuem, considerando as respostas amplo e razoável, desta forma, podemos entender que as aflições são conhecidas pelos líderes, o fato de eles tomarem atitude ou não para saná-las não é o objetivo da pergunta, mas, subentende-se que eles existem e que na visão do liderado, sabe o que está acontecendo, tomando medidas para diminuir isto ou não. Desta forma, o fato de eles saberem do que se passa, pode diminuir a ansiedade de seus liderados, gerando motivação por ele conhecer as situações, a desmotivação acontece quando não se tem liberdade para comunicar acerca das dificuldades do trabalho. Sendo

assim, o perfil de liderança é de um líder participativo e presente com seus liderando, conhecendo as suas dificuldades.

4.3.5 Sugestões dos colaboradores

“Estilo bom, questiona quando deve questionar, mas deve tomar cuidado quanto à maneira como faz os questionamentos. O jeito como fala pode acabar com a autoestima da pessoa. ”

“Apresenta bastante conhecimento e controle, mas acredito que há bastantes coisas em que precisa melhorar. Sua comunicação às vezes é grosseira e acaba constringendo a equipe. ”

“Nosso estilo de liderança é bastante controlador, a comunicação com os funcionários para cobranças relacionadas ao trabalho muitas vezes é ríspida e não compreensiva. ”

“Falta apenas fazer reuniões com o setor para definir algumas formas de trabalhar e assim avaliar e acompanhar as atividades de cada colaborador. ”

“Repassar sempre que tiver mudanças de linhas de créditos entre outras nos deixarem informados sendo que nós também temos que buscar as informações ”.

“A falta de comunicação entre os gestores e os funcionários, gera os comentários indevidos, o que não é aprovado pelos diretores. O não reconhecimento da sua atividade gera desânimo ao trabalhador, além disso, as promoções não possuem critérios definidos, fazendo com que o funcionário, não sinta-se motivado a dar o seu melhor e ter o devido reconhecimento. ”

4.4 Interação

Aqui foi avaliada a interação entre os líderes e liderados, a cooperação existente na equipe e como os liderados podem influenciar nas metas da organização.

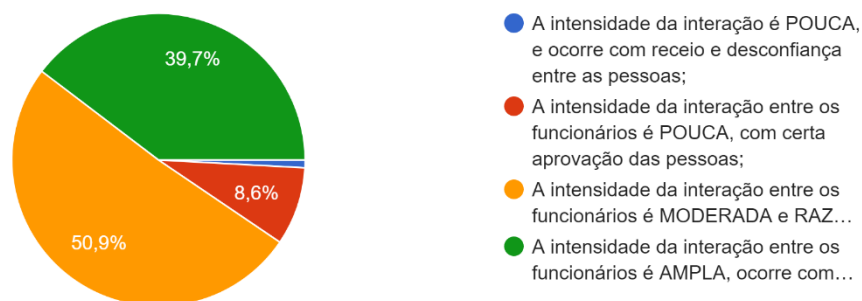
4.4.1 Intensidade e maneira da interação

A intensidade da interação entre as pessoas no Sicoob Alto Vale se desencadeia da seguinte forma:

Gráfico 14 – Intensidade e maneira como ocorre a interação entre as pessoas da organização

Intensidade e maneira como ocorre a interação entre as pessoas do seu PA no Sicoob Alto Vale

116 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Verificando-se o gráfico 14, percebe-se que 39,7% dos funcionários consideram a interação entre as pessoas da organização como ampla, ou seja, ocorre com confiança e crédito nas pessoas envolvidas, 50,9% identificam ser moderada e razoável, ocorre com confiança nas pessoas, 8,6% revelam ter pouca interação, ocorre com certa aprovação das pessoas e 0,9% apontam pouca interação e ocorre com receio e desconfiança nas pessoas. Com base nos dados obtidos o processo de liderança é caracterizado como consultivo, já que segundo Chiavenato (2002, p.135-136) "O sistema de comunicação é facilitado entre os liderados e com os líderes. Quanto, ao relacionamento interpessoal, se tem mais confiança nas pessoas, embora ainda não totalmente, e através disso, se cria condições para uma organização informal e positiva. "

Segundo 91,6% há no mínimo uma interação moderada entre a equipe, isto favorece a motivação, pois, estimula que as pessoas compartilhem seu conhecimento, habilidade e seus problemas. Identifico, conforme o primeiro objetivo específico deste

trabalho, que a interação é uma forma de motivação e que grande parte percebe que existe. O segundo objetivo específico, diz respeito a desmotivação, não identifico que a interação seja um problema que desmotive a equipe de trabalho. O terceiro objetivo específico, identifica que o perfil de liderança na cooperativa é a de favorecer a interação entre seus membros, para que eles compartilhem ideias e informações.

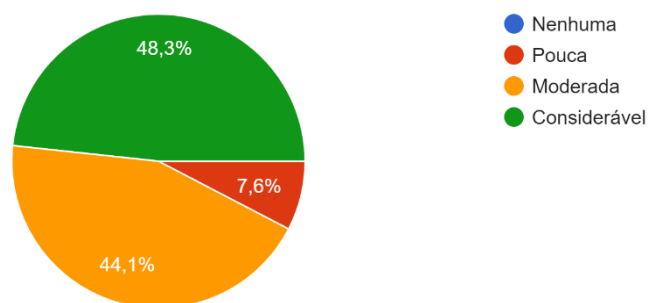
4.4.2 Cooperação

A cooperação é essencial, pois facilita os trabalhos e implica no alcance dos objetivos de modo mais satisfatório, diante disso, têm-se a seguinte composição:

Gráfico 15 – Presença no trabalho cooperativo na organização

Presença do trabalho cooperativo do grupo:

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Como se demonstra no gráfico 15 percebe-se que 44,1% dos funcionários revelam que a cooperação ocorre de forma moderada na Cooperativa Sicoob Alto Vale, 48,3% relatam ocorrer de forma considerável, 7,6% consideram ter pouca cooperação, e 0% identificou não ter cooperação alguma entre as pessoas da organização. Assim predominam-se características do sistema participativo.

Por este estudo se tratar de uma cooperativa, é esperado que esteja presente a cooperação na equipe de trabalho, já que é um dos valores da própria instituição, mesmo assim, 92,4% acreditam que a cooperativa tem presente um trabalho cooperativo, em que as pessoas se ajudem, unam, desenvolvam esforços

em conjunto para o bem comum como diz Balcão e Cordeiro (1979) um grupo unido e coeso representa mais em termos de eficiência na consecução dos objetivos das empresas do que grupos isolados, é por isso que mesmo sabendo disto os gestores ficam com medo nas organizações de agir. A união é fundamental para se manter motivado o grupo, e cabe o líder manter o grupo unido. Identifico que a cooperação é um fator que motive as pessoas na cooperativa e que sua ausência é um fator que desmotiva a equipe de trabalho. Sendo assim, o perfil do líder da cooperativa é o de favorecer a cooperação da equipe, para que todos compartilhem responsabilidades para chegar ao propósito da instituição.

4.4.3 Sugestões dos Colaboradores

“Seria interessante que acontecessem reuniões com mais frequência para que os colaboradores conseguissem acompanhar o raciocínio do líder e buscar objetivos em comum”

“Acredito que uma boa liderança, é obtida através de um líder colaborativo. Onde as informações são debatidas e levadas aos demais colaboradores para o melhor seja obtido.”

“É necessário ser mais direto nos elogios e críticas, além disso, é necessário que se converse e explique com cada funcionário as possibilidades de sua carreira, não se julgando superficialmente quem possui perfil para algum cargo na cooperativa, como o de gerente de PA, até por que temos várias pessoas na cooperativa que em minha opinião tem boa oratória, mas, não são 100% corretos em suas ações, por falta de acompanhamento direto de suas rotinas diárias. O fato de o funcionário realizar as suas tarefas de acordo e realizá-las bem, não quer dizer que a pessoa deva permanecer no cargo eternamente, por ela não indicar explicitamente suas intenções.
”

“É uma pessoa bem conhecida na cidade, sua influência do posto de atendimento se dá justamente por isso. Ele precisa melhorar aspectos de liderança, ser aberto para ouvir as opiniões de melhorias e aceitar, pois, muitas vezes realiza perguntas e termina a frase dizendo, será assim ou vai ser desse tipo, deixando de lado toda discussão realizada ou nos fazendo sentir inúteis, por tudo que falamos não serviu de nada! Não conhece a parte operacional e muitas vezes não valoriza a equipe

como deveríamos, nós colaboradores é que nos estimulamos nos motivamos e criamos ações para que o posto caminhe, a equipe de trabalho é especial, todos possuem diversas qualidades. Nós somos uma equipe e como tal queremos melhorar e crescer. ”

“Em alguns conflitos internos é visível sua preferência por algum colaborador ou outro, deixando os demais a ver navios. Todo tem pontos de destaques e a melhorar, acredito que sentar frente a frente e expor isso de uma maneira suave, sem um feedback de elogiar, reclamar e elogiar novamente seria ideal. Ele precisa entender que como líder precisa dar suporte, sentar do lado, orientar e até mesmo puxar orelha quando necessário, mas sempre de uma forma a estimular a ser melhor cada vez mais e não a de ficar com medo. ”

“Sinto falta de um gestor parceiro, para sentar comigo e ver o que eu preciso me dar apoio em algum negócio, ou de parabenizar por alguma ação realizada. Meus apoios veem da própria equipe ou dos associados, que antes dele veem o resultado e vibram comigo, e quando compartilho com ele, sinto algo do tipo “não fez mais que a obrigação”. Somos humanos, somos colaboradores, e como tal, gostamos de receber reconhecimentos pelos feitos, nem que seja um que legal, uns parabéns pela sua atitude. Se ele vibrasse com a equipe, deixasse as preferências pessoais, sentasse, ouvisse e colocasse algumas coisas em práticas, nós seríamos mais felizes, afinal está é a nossa segunda casa. ”

4.5 Decisões

São avaliados em que níveis são tomadas as decisões dentro da organização, a adequação e precisão das informações necessárias para a tomada de decisão, o nível de conhecimento dos líderes e da real situação da organização. O papel decisório está relacionado ao padrão do comportamento das pessoas e da forma como vai executar suas ações, tendo total importância dentro da organização.

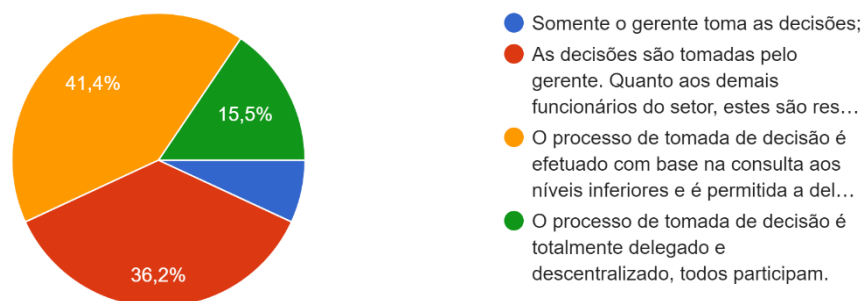
4.5.1 Tomada de decisão

Abaixo segue o processo decisório na Cooperativa Sicoob Alto Vale:

Gráfico 16 – Processo de tomada de decisão

Como ocorre o processo de tomada de decisão no Sicoob Alto Vale

116 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

A partir dos dados obtidos no gráfico 16, o processo de tomada de decisão de acordo com 6,9% dos funcionários é tomado somente pelos gestores, 41,4% consideram que ocorre consulta aos níveis inferiores permitindo maior delegação e participação das pessoas, 36,2% identificam que as decisões no geral são tomadas pelos gestores e quando simples e rotineiras cabem serem feitas por dirigentes do setor, 15,5% destacam que o processo é totalmente delegado e que os gestores apenas definem políticas e controlam resultados. São predominantes o estilo consultivo e autoritário benevolente. Sendo assim, existe uma interação entre os líderes e os liderados quanto a tomada de decisões, isto favorece a motivação das equipes, que é o primeiro objetivo específico, pela liberdade que há entre as partes para a compreensão da razão pela qual a decisão está sendo tomada, tendo em alguns casos liberdade para expor a opinião. Contudo 43,1% indicam que o processo de decisão não os permite expressar a maneira que se enxerga, podendo desmotivar, quando a decisão vai contra ao pensamento do liderado, que é obrigado a aceitar de

contragosto o que foi decidido pelo seu superior. Sendo assim, o perfil de liderança dominante é aquele que busca envolver as pessoas, contudo logo atrás, vem o perfil de líderes que tomam decisões por eles, sem envolvimento e deixam somente atividades rotineiras sob decisão dos liderados.

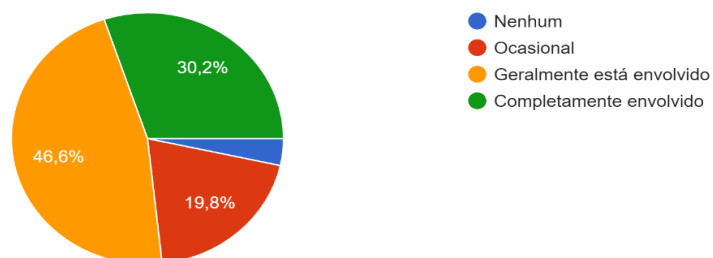
4.5.2 Envolvimento sob as decisões

Refere-se ao grau de envolvimento do funcionário quanto a decisões de seu interesse.

Gráfico 17 – Envolvimento do funcionário quanto às decisões relativas a seu trabalho

Seu envolvimento nas decisões relativas a seu trabalho:

116 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Como demonstra-se no gráfico 17, considera-se que 19,8% dos funcionários estão ocasionalmente envolvidos nas decisões relativas ao seu trabalho, 30,2% revelam estarem completamente envolvidos às decisões, outros 46,6% estão geralmente envolvidos e apenas 3,4% não tomam decisão alguma, apenas seguem as regras impostas.

Desta forma, 76,8% revelam que pelo menos geralmente são consultados acerca de seu trabalho, indicando que existe uma preocupação da instituição com que o liderado entenda as razões pelas quais a instituição tomou determinada decisão que interfere diretamente em seu trabalho. Predomina o estilo consultivo e participativo de

liderança, gerando motivação ao liderado, pois ele é ouvido, pode participar, demonstrar inquietações, colocar a sua ótica nos processos que ele executa.

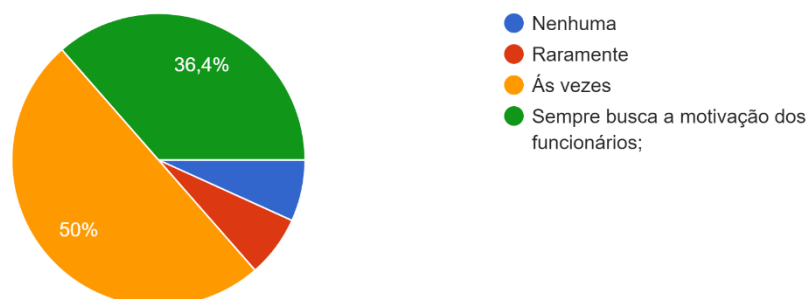
4.5.3 Tomada de decisão e a motivação

É importante ainda identificar se a maneira em que o líder forma suas decisões gera alguma motivação aos seus liderados, logo:

Gráfico 18 – Motivação dos funcionários

O processo de tomada de decisão estabelecido no Sicoob Alto Vale lhe gera alguma motivação?

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Analisando-se o gráfico 18, a maneira como os gestores do Sicoob Alto Vale estabelecem suas decisões, destaca que às vezes de acordo com 50% acaba gerando motivação sobre os liderados, 36,4% identificam que os gestores sempre buscam a motivação de seus funcionários, 6,8% consideram que raramente gera alguma motivação e 6,8% ainda revelam que o processo de decisão não é motivador.

Segundo diz Bartlett & Ghoshal (1997, p.12) diz que as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar seu trabalho e suas ansiedades, mesmo que discordem de seu ponto de vista, em vez de pessoas com quem concordam, mas que são pouco confiáveis. Desta forma, nem sempre as decisões tomadas pelo gestor, irão agradar ao liderado e lhe gerar motivação, pois, algumas decisões precisam ser simplesmente tomadas sem o devido envolvimento. Pelos resultados entende-se que

para a maioria o processo não é motivador, respondendo ao primeiro e ao segundo objetivo específico deste trabalho. Predomina um estilo de liderança que permite a participação dos liderados, mas, que o resultado desta decisão, não gere a motivação esperada.

4.5.4 Sugestões dos Colaboradores

“Atentar para o comportamento do funcionário e sugerir ideias para tomada de decisões dos funcionários”

“Mais rapidez nas tomadas de decisões”.

“Outro ponto de sugestão é a organização que ele precisa ter, seja na rotina do PA (estar atento aos possíveis "problemas" que pode prevenir ou amenizar), do planejamento e estratégias, assim como ter tomada de decisão. ”

“Que ele possua as informações sempre corretas e completas diante do andamento e planejamento que será seguido e das tomadas de decisões de níveis superiores”.

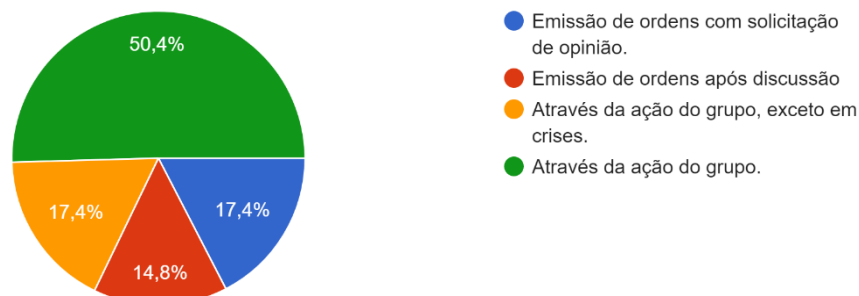
4.6 Objetivos

A maneira como o sistema é estabelecido, ou seja, se sem maiores participações dos liderados ou se feito de uma forma mais participativa. Os objetivos devem despertar nos liderados motivação para a realização dos mesmos, utilizando potencialidade na execução. Segue:

Gráfico 19 – Forma de estabelecimento dos objetivos organizacionais

Forma de estabelecimento dos Objetivos Organizacionais:

115 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Diante dos dados do gráfico 19, a forma de estabelecimento dos objetivos organizacionais se dá através da ação do grupo, de acordo com 50,4% dos funcionários, 14,8% relatam ocorrer emissão de ordens após discussão, 17,4% identificam que a forma é emitida através de ordens com solicitação de opinião e 17,4% revelam acontecer através da ação do grupo, exceto quando em crise. Diante dessas características predomina-se o perfil de líder participativo, pois, permite-se ao grupo o estabelecimento dos objetivos em conjunto com o líder.

Segundo Telles (2004) a motivação é o processo que decide qual comportamento voluntário, mais se adéqua as aspirações do indivíduo. E é vista como função de três componentes: A expectativa, que diz que quanto maior o esforço, maior será o resultado; Instrumentalidade, perceber que ter bom desempenho trás recompensas e Valência, valor da atração da recompensa para a pessoa. Então para o autor, para que a pessoa esteja realmente motivada a fazer alguma coisa, ela necessita perceber valor na ação, fazendo irá receber retorno deste esforço e acredite que possua condições para poder fazer.

Este é um fator que gera motivação, pois, permite que o liderado se comprometa com aquilo que ele traçou; da mesma forma, se ele ficasse alheio ao processo, como alguns colaboradores sentem que ficam, pode diminuir o engajamento dos mesmos em atingir as metas. Predomina na cooperativa o estilo de líder que estabelece em conjunto os objetivos organizacionais, permitindo que o liderado ajude a construir e por consequência atingir o mesmo.

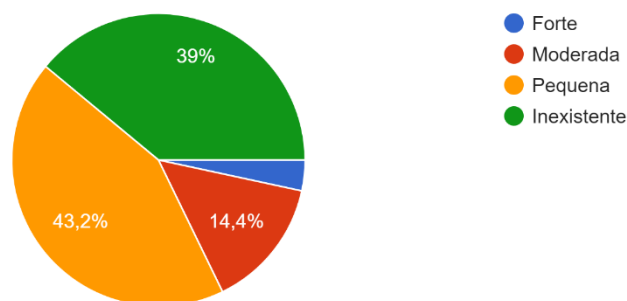
4.6.1 Tomada de decisão e a motivação

Para concluir esta etapa, é importante identificar a resistência dos funcionários á novos objetivos organizacionais ao longo da gestão estabelecidos, logo:

Gráfico 20 – Resistência dos funcionários á novos objetivos organizacionais estabelecidos

Resistência sua em seguir enquanto funcionário a novos objetivos que são traçados:

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Os funcionários relatam ser inexistente a resistência dos mesmos a novos objetivos organizacionais ao longo da gestão estabelecidos, de acordo com 39% demonstrado no gráfico 20, 43,2% consideram ter pequena resistência, 14,4% apresentam resistência moderada e apenas 3,4% identificam ser de intensidade forte.

Uma vez as metas traçadas pela cúpula da diretoria, as equipes traçam planos para atingir esses objetivos, contudo, ocorrem alterações em andamento devido principalmente a ajustes nos planos originais, isto pode gerar resistência, grande parte dos funcionários revela não sentir problemas, e ter nenhuma ou pequena resistência, quanto a isto. Não interferindo em sua motivação. Contudo 17,7% possuem moderada ou forte resistência quanto a isto e se desmotivam quando o que foi, às vezes, acordado em conjunto, ser alterado depois, muitas vezes sem o envolvimento. Identifico que o perfil do líder predominante, é o que contorna com os

liderados estas alterações para que não tenham resistência com este novo caminho e mesmo assim, busquem os objetivos traçados.

4.6.2 Sugestões dos Colaboradores

“Penso que o gerente como tal, é realmente e deverá continuar sendo o gestor de todos os PAs, porém cabem aí algumas sugestões, principalmente envolver mais as pessoas com os objetivos organizacionais dependeram muito de aprovações, parecer negocial para submeter e continuar com o fluxo, sendo assim, o mesmo acaba não tendo tempo hábil de exercer realmente a função de controlar e executar as suas atividades de gestão, (meu pensamento), claro que os processos estão se modificando, e com certeza irão continuar se modificando. Isso é relativamente importante diante da rapidez que as coisas estão tomando rumo, precisamos estar sempre mais ágeis, para conseguir atender nosso associado da melhor forma. O que deve se levar em conta também, é que nessa correria do dia-a-dia, a nossa dedicação está sendo quase que 100% Sicoob, treinamentos, WhatsApp, logo penso que deveríamos cuidar, para o próprio colaborador não ficar sobrecarregado, visto que todos têm seus compromissos extras, e família. Cuidar para que isso não influencie na motivação e por consequência disso perdendo profissionais por cansaço ou até mesmo desmotivados. ”

4.7 Controle

No processo de controle são avaliados os interesses pelo processo decisório, e utilização de dados de controle. É uma das funções mais importantes a serem praticadas pelos gestores, além de possibilitar o monitoramento das atividades praticadas na organização, serve como auxílio no monitoramento de mudanças.

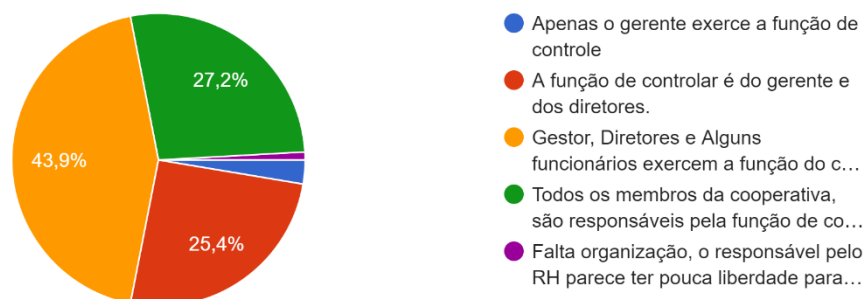
4.7.1 Aplicabilidade função controle

A seguir demonstra-se a aplicabilidade da função de controle na Cooperativa Sicoob Alto Vale:

Gráfico 21 – Controle das atividades organizacionais

Níveis em que se concentram as funções de controle de pessoas, das atividades do Sicoob Alto Vale:

114 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Como identifica-se no gráfico 21 de acordo com 2,6% dos funcionários, a aplicabilidade da função de controle cabe somente aos gestores, 43,9% relatam que é desenvolvido pelos gestores, dirigentes de setor e alguns funcionários fazem parte, 25,4% consideram se responsabilidade dos gestores e dirigentes de setor e 27,2% revelam que a função de controle ocorre por todos os membros da organização. Houve um complemento nas alternativas realizado por um funcionário, que infere que falta organização quando a este aspecto, dizendo que o responsável pelo RH parecer ter pouca liberdade para novas ideias, é preciso ter um plano de gestão de pessoas eficiente.

Na cooperativa, a percepção da função de controlar foi percebida de maneira diferente pelos funcionários, alguns acham que todos fazem a função de controle, outros acham que somente gerentes e diretores e tem ainda quem diga que além de gerentes e diretores, há alguns funcionários que exercem a função de controle. Isto acaba gerando uma confusão para o colaborador, precisando ficar mais claro, quem controla tal processo de trabalho e as metas organizacionais, pois, é esta pessoa que pode orientar de maneira mais assertiva o liderado para que ele desempenhe melhor a sua função, contribuindo para a sua motivação, que é o primeiro objetivo específico deste trabalho. Cada tarefa que a organização possui, tem

um responsável e este faz o controle dela para garantir que está sendo realizada da maneira correta, inclusive as metas organizacionais, dependendo do perfil do liderado poderá ser uma desmotivação não poder exercer o controle de sua atividade, para outros é importante poder ter alguém fiscalizando o seu trabalho. Predomina o perfil de líder consultivo na cooperativa, já que além dos diretores/gestores, alguns funcionários exercem a função de controle e podem auxiliar neste processo, como suporte.

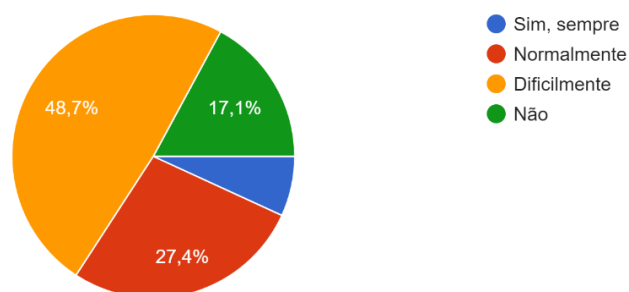
4.7.2 Influências sob processo decisório

Tem como objetivo identificar a influência do processo de informalidade sobre decisões formais dos gestores.

Gráfico 22 – Influência da comunicação informal sobre decisões formais da gestão

Conversas de corredores, entre funcionários podem influenciar de alguma forma a tomada de decisão do gerente?

117 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Segundo dados do gráfico 22, os pesquisados consideram que dificilmente as conversas informais geram influência em decisões formais dos gestores, de acordo com 48,7%, outros 17,1% negam total influência nas mesmas, 27,4% consideram como normalmente e 6,8% revelam que sim, as conversas são sempre influenciadoras nas decisões formais dos gestores, assim, predomina-se mais uma vez características de um sistema consultivo.

Vale ressaltar que as conversas informais entre o líder e liderados acontecem em momentos de pausa, almoço ou fora do trabalho; podem contribuir ou não para o controle do líder sobre os liderados, principalmente de fatos, que na rotina do trabalho muitas vezes não é possível, pelo tempo. A maioria diz que dificilmente este tipo de interação resulta em alguma decisão pelo gestor, mas, 34,2% revela que existe influência. Entendo que o impacto do que é dito e a veracidade do que foi discutido e a questão fundamental nesta questão, pois, quando há muitas fofocas, comentários maldosos e piadas por parte de algum colega é algo desmotivador em um ambiente de trabalho, mas, a maioria diz que não possui isso, algo que as motiva, pois subentende-se que as decisões relativas ao trabalho são transparentes. Contudo, é um alerta para a instituição o que alguns percebem, dependendo do teor da conversa, pode prejudicar o profissional, com certeza o desmotivando. Predomina o perfil de liderança consultivo, em que o líder segundo Chiavenato (2002 - p. 135-136) "O sistema de comunicação é facilitado entre os liderados e com os líderes. Quanto, ao relacionamento interpessoal, se tem mais confiança nas pessoas, embora ainda não totalmente, e através disso, se cria condições para uma organização informal e positiva".

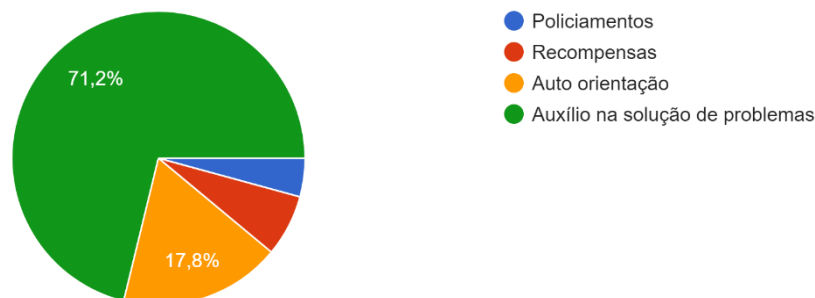
4.7.3 Avaliação de desempenho

Busca identificar questões a serem melhoradas a fim de trazer maior produtividade e melhor alcance dos objetivos propostos, focando sempre nos colaboradores, estes que são responsáveis pelo sucesso da mesma. Acompanhe:

Gráfico 23 – Método de avaliação dos funcionários

Você enquanto colaborador do Sicoob Alto Vale é avaliado para receber:

118 respostas



Fonte: Pesquisa 2018.

Verificando-se os dados apresentados do gráfico 23, considera-se que na Cooperativa Sicoob Alto Vale, os funcionários são avaliados na organização para auxílio na solução de problemas, de acordo com 71,2% dos pesquisados, 17,8% para ter auto orientação, 6,8% revelam ser avaliados para recompensas e 4,2% para policiamentos, logo, predomina-se características de sistema participativo, onde há enfoque em melhorar o desempenho em atribuições pessoais, mais do que o uso de recompensas materiais.

Desta forma, identificamos que o auxílio na solução de seus problemas é o que mais motiva o colaborador, quando realizada uma avaliação de seu desempenho. Por contraponto, entende-se que um fator desmotivador é não ter amparo para poder resolver atividades as quais o colaborador não domina, gerando provavelmente estresse, pois, o mesmo deseja entregar aquilo que foi determinado pelos objetivos organizacionais. Indicando também, a necessidade de um estilo de liderança participativo, em que o líder conheça, compreenda e desenvolva habilidades em seu liderado, para que ele se sinta amparado e por consequência seguro com seu papel na organização. Conforme Peixoto & Silva (2011, p. 205):

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Atualmente é fundamental que as

empresas busquem formar líderes e integrar pessoas com este perfil a seus quadros, o que demonstra a relevância do presente tema.

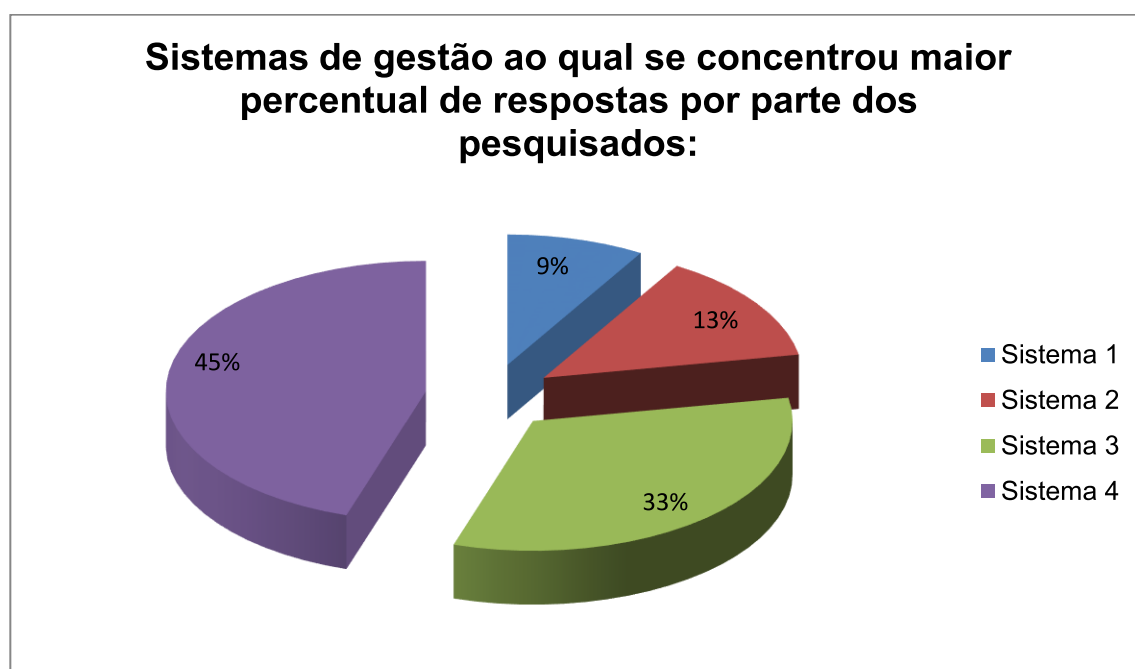
4.7.4 Sugestões dos Colaboradores

“Maior respeito aos colaboradores, maior eficiência nas atividades cabíveis ao gestor, voltar-se mais para a orientação e solução dos problemas, dando liberdade para tomada de decisão fornecendo monitoração positiva e apoio. Empregar melhor conhecimento sobre os processos da organização. Ocultar menos a informação, transmitir mais transparência. ”

4.8 Sistema de Gestão por Concentração de Respostas

Construiu-se o instrumento de pesquisa com base nas ideias expostas pelo autor Rensis Likert, tendo a possibilidade de analisar o modelo de várias formas, podendo considerar itens fundamentais para uma boa administração e assim identificar o perfil de líder que a Cooperativa Sicoob Alto Vale apresenta sob o ponto de vista de seus liderados, logo:

Gráfico 24 – Sistema de gestão



Fonte: Pesquisa 2018.

De acordo com os dados do gráfico 24, a gestão da Cooperativa Sicoob Alto Vale tem predominância de um sistema de modelo participativo, segundo 45%, o modelo consultivo se fez presente ao longo de 33% das respostas, já o modelo autoritário coercitivo teve 13%, por fim, 9% das respostas tiveram caráter autoritário benevolente.

4.9 Discussão Integrada de Dados

O objetivo geral deste trabalho é analisar a motivação dos funcionários nos postos de atendimento do Sicoob Alto Vale através dos estilos de liderança e o impacto do comportamento do líder na motivação de seus funcionários. Para isto, necessito contextualizar a problemática atual da organização, já que a cooperativa Sicoob, assim como todas as instituições financeiras do Sistema Financeiro Nacional, tem vários clientes, no caso das cooperativas, são os cooperados, eles possuem diversas demandas financeiras, necessitando ser atendidas de forma rápida, correta e sustentável, a instituição dispõe de diversos funcionários, espalhados pelos dezessete postos de atendimento no Alto Vale do Itajaí. A grande questão é como alcançar a motivação destes funcionários, alcançando as metas da cooperativa e correspondendo aos seus anseios pessoais dos colaboradores, de forma que os objetivos da empresa e do funcionário sejam a mesma coisa, indicando a cada colaborador as possibilidades de sua carreira.

A cooperativa possui algumas formas já existentes de buscar melhorar a motivação dos funcionários, como a Participação nos Resultados, Auxílio Creche, Vale Alimentação, mas estes meios de alcançar a motivação plena não são suficientes, até por que o funcionário fica motivado em relação a vários outros fatores, além do financeiro. Como ainda não foi implantado o Plano de Cargos e Salários, ainda não há descrito formalmente as ocupações de cada pessoa, mas será realizado em breve, tendo desde 2013 a promessa de sair do papel. Inclusive será lançado no

sistema da cooperativa, um programa de acompanhamento dos objetivos, que trará o feedback das ações do funcionário.

Não se pode deixar nenhuma pessoa totalmente desmotivada ao trabalho, pois é como um câncer, se ele não for tratado ele se espalha para outros órgãos, no caso, para outros funcionários e se não for de alguma forma melhorado, contribuirá para que as motivações dos outros diminuam. Não demitir alguém neste nível fará com que aqueles que estão motivados, mais cedo, mais tarde se desmotivem ao trabalho, chegando em um estado de aceitação das coisas como são, que poderá levar a organização a ficar em um ambiente estranho e estar morrendo aos pouquinhos a vontade de dar o máximo, cada um só faz o que lhe é descrito, o algo a mais que faz a diferença não vem, se a organização acreditar que o problema são as pessoas que reclamam dele, quando há este desejo, estará cometendo erros. Quando os bons funcionários abrem os olhos para estes tipos de problemas, eles não hesitarão em procurar outro lugar para trabalhar, por que os valores e a sensação de fazer parte de uma equipe unida, tendo um líder que as apoie e não os veja apenas como forma de alcançar o resultado é maior que qualquer coisa.

O primeiro tópico apresentado era a respeito do fator liderança, foram abordados temas como a confiança dos gestores no funcionário, liberdade com o gestor e interesse em ouvir as ideias dos liderados, em todos eles a maioria respondeu positivamente, que possui essa abertura, que o gestor possui confiança e que o líder executa o seu papel dando espaço para que os colaboradores coloquem suas ideias. Com esta atitude os funcionários se sentem mais motivados com o líder, pois, o estilo predominante é o participativo, em que as pessoas colaboram com o líder.

O segundo tópico apresentado, era acerca das formas que o líder utiliza para motivar seus colaboradores, como: medo, ameaça, castigo, recompensa, prêmio, responsabilidade com os objetivos da organização. Todas estas formas são utilizadas para que o colaborador atinja as metas estipuladas pelo líder, apresentando benefícios para quem responda positivamente e penalidades para quem não responda de acordo. Os colaboradores percebem que o medo, ameaça e eventuais castigos são utilizados de maneira esporádica, é necessário que haja respeito pelas regras da organização e que os líderes as imponham, cobrem e fiscalizam, percebe-se que nem todos enxergam a existência de premiação e de recompensas com regras claras, esta ferramenta terá que ser melhor estruturada para poder gerar a motivação correta. Os

liderados percebem que os líderes envolvem eles nos objetivos organizacionais, isto leva a motivação dos mesmos com este estilo.

O terceiro tópico diz respeito a comunicação, que é a forma que regras, objetivos e instruções importantes são repassadas ao liderado pelo seu líder. O sistema de comunicação da cooperativa precisa ser melhorado, a grande maioria sente que há falhas e que as informações necessitam chegar a eles de formas que eles assimilem melhor do que as presentes hoje. A maioria recebe a informação abertamente, mas, também diz que ela é limitada, a liderança precisa ficar atenta a como comunica informações importantes com os liderados, por isso, é importante que haja abertura nesta relação, pois, o líder entender os problemas de seus liderados faz com que os problemas fiquem expostos, cabendo ao mesmo procurar resolvê-los.

O quarto tópico, discute a interação dentro da organização, segundo a maioria dos colaboradores ela é moderada, desta forma há um certo contato entre os colaboradores, contudo não é percebido de maneira ampla, algo que o perfil do líder pode estimular/motivar para que aconteça, percebido em equipes altamente eficazes; a interação é importante e deve ser favorecida, pois, cada indivíduo tem habilidades e experiências diferentes que podem ser trocadas entre si, gerando vários efeitos positivos, desde que o líder saiba guia-los para o objetivo da organização.

O quinto tópico diz respeito ao processo de tomada de decisão dentro da cooperativa, a maioria afirma que seu líder a envolve neste processo, este estilo favorece o comprometimento do liderado com aquilo que foi acordado. Isto foi percebido pelos colaboradores, que geralmente estão envolvidos e participando das decisões relativas ao trabalho, sempre norteadas pelos objetivos estipulados pela diretoria da organização. Esse processo para a maioria, gera "às vezes" motivação, o que deixa uma lacuna para que o líder investigue a causa disto, pois, ele tendo participação nas decisões, o que provavelmente os desmotiva é o resultado desta decisão, podendo inferir que a instituição ouve seus funcionários, mas, opta em tomar uma decisão que a cúpula considere mais adequada e não a opinião do funcionário, isto pode indicar que a discussão não foi mediada corretamente, havendo consenso quanto aos objetivos, mas, não quanto as diretrizes tomadas.

O sexto tópico referia-se ao estabelecimento dos objetivos organizacionais, a maioria infere que os objetivos organizacionais são decididos através de ação de grupo, desta forma, o líder motiva os funcionários a participarem dando sugestões para que eles se comprometam com este processo, indicando como eles irão agir

frente as metas estipuladas. É prioridade para a organização que os funcionários sigam o que eles em conjunto com os líderes traçaram, mas, eventualmente surgem novos objetivos a serem seguidos, vários planejamentos precisam ser alterados e muitas vezes não é solicitado a opinião dos liderados novamente, a maioria dos funcionários diz que a resistência deles é pequena a este fato, contudo deve ser conduzido de maneira adequada, para não gerar desmotivação, a melhor forma disto acontecer é explicando os motivos que levaram a esta atitude.

O último tópico abordado na pesquisa, diz respeito ao controle na organização, um processo fundamental para garantir a qualidade e o cumprimento dos objetivos organizacionais, a maioria diz que os diretores, gerentes e alguns funcionários exercem a função de controlar, é o que mais se assemelha ao estilo de liderança presente na cooperativa neste momento, que centraliza esta função em algumas pessoas que respondem pela qualidade do que os demais fazem. A maioria diz que dificilmente conversas informais influenciam no processo decisório; nem deve ser um caminho que o líder deve tomar, quanto mais transparente o processo entre as pessoas, mais pertencimento e segurança com a organização se gera. A maioria entende que a aplicação da avaliação de desempenho é para o auxílio na solução de seus problemas com o trabalho. Entendo que é impossível que todos sejam especialistas sobre cada processo de trabalho que existe no Sicoob, contudo, há aqueles que influenciam mais diretamente no resultado, como o crédito, é necessário focar expertises vinculadas a esta área, isto só será possível com um plano de evolução de pessoas, já que muitas delas são contratadas pela cooperativa sem experiência, desse modo precisam de instrução, para sentirem pertencentes a instituição.

Os fatores acima, aliados aos que os funcionários sugerem nos questionários direciona a empresa como agir para que se alcance a motivação plena na organização. Pois, com total certeza se estas questões estão levantadas é por que as pessoas se preocupam com a organização e não querem apenas receber uma remuneração, que lhes é importante, mas, querem se sentir parte de algo maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho era analisar a motivação dos funcionários nos postos de atendimento do Sicoob Alto Vale através dos estilos de liderança e o impacto do comportamento do líder na motivação de seus funcionários. Para atingi-los foram determinados quatro objetivos específicos.

O primeiro deles, foi atingido, que era detectar fatores que motivam os funcionários dos Postos de atendimento; identificou-se que a forma que o líder interage com a equipe é um fator motivador, a forma como ele exerce sua liderança, assim como, a comunicação dele com seus liderados, que precisa ser exata, sem suspeitas e aberta para interações, inclusive para que ele ouça os problemas que o liderado enfrenta no dia a dia. A interação com os colegas e a cooperação do trabalho em equipe na cooperativa, também motiva os funcionários quando presente, gerando sentimento de segurança daquilo que foi estabelecido nos objetivos organizacionais.

O processo de tomada de decisão quando envolve o colaborador também é um gerador de motivação, inclusive se elas forem inerentes ao seu cotidiano e ele puder opinar as dificuldades que ele possui neste processo. Quanto aos objetivos organizacionais, realizar o processo através de ação de grupo é fator positivo, pois, gera um sentimento de compromisso com o que próprio indivíduo ajudou a decidir, fortalecendo a sua motivação. Nas avaliações de desempenho, o auxílio do líder na solução de problemas é algo considerado primordial, principalmente para o colaborador poder se sentir confortável e atender a expectativa da instituição com ele.

O segundo objetivo foi atingido, que era identificar os fatores que desmotivam a equipe de trabalho no Sicoob; foi citado que as atuais políticas de recompensa, promoção de carreira e prêmios vigentes precisam passar por um processo de reestruturação; a comunicação dentro da cooperativa não vem satisfazendo a maioria dos liderados que inferem que ela é limitada, que por algumas vezes as informações inerentes a seu trabalho não são repassadas; O processo de decisão na cooperativa também é apontado como um fator desmotivador, devendo permitir maior envolvimento dos colaboradores.

O terceiro deles foi atingido, que era identificar dentre os quesitos apontados, o perfil de liderança predominante na cooperativa, na visão dos liderados, sendo assim, identificou-se que possuem confiança na sua equipe e em seu trabalho, dão liberdade aos seus funcionários de ter contato com eles, tem interesse pelas

ideias dos liderados, quando elas forem relevantes ao que os mesmos têm traçado como objetivo. Não utilizam o medo rigorosamente como uma forma de motivar, empregam ocasionalmente a ameaça, não tendo como perfil, utilizar-se de castigos, não utilizam plenamente a recompensa e os prêmios como forma de motivar.

O perfil predominante presente busca criar um sentimento interno de que todos são responsáveis pelo sucesso da organização, mas, há centralização de informação, repasse limitado ou não se passa as informações da maneira correta, há abertura para comunicação com seus colaboradores, visando a melhor compreensão do objetivo, favorecem a interação entre seus membros, para que eles compartilhem ideias, informações e responsabilidades para chegar ao propósito da instituição. Predomina o estilo consultivo e participativo de liderança, gerando motivação ao liderado, pois ele é ouvido, pode participar, demonstrar inquietações, colocar a sua ótica nos processos que ele executa, contudo, a decisão em si tomada, não gera a motivação esperada.

Predomina na cooperativa quanto ao objetivo da instituição, o estilo de líder que estabelece em conjunto os objetivos organizacionais, permitindo que o liderado ajude a construir e por consequência atingir o mesmo. Quando ocorrem mudanças nos objetivos traçados, contorna com os liderados estas alterações para que não tenham resistência com este novo caminho e mesmo assim, imponha este novo rumo. Quanto ao controle, é dominante o perfil de líder consultivo na cooperativa, já que além dos diretores/gestores, alguns funcionários exercer a função de controle e podem auxiliar neste processo, como suporte.

O quarto objetivo específico era descrever ações para a melhoria sob o olhar dos liderados; este objetivo foi atingido, através das sugestões que os mesmos apresentaram para a diretoria executiva da cooperativa, através de um espaço para sugestões no questionário. Dentre ideias interessantes, surgiram a implantação do plano de cargos e salários, ter um processo claro para gestão de pessoas envolvendo crescimento e desenvolvimento pessoal; maior transparência nas decisões tomadas, capacitação de liderança, sistema de remuneração por comissionamento e oportunidade de crescimento para colaboradores.

É necessário frisar que não há um estilo correto ou incorreto, mas, aquele que melhor se adapte a necessidade da organização e que renda os melhores resultados para todos que estão envolvidos no processo. Desta forma, o estilo predominante foi repassado a Diretoria Executiva da Cooperativa, para que se possa entender como o

funcionário está percebendo o seu líder frente aos acontecimentos do dia a dia, desta forma, se é este estilo de liderança que se espera dos gestores da organização, pois, cada um destes estilos tem pontos positivos e negativos, que por ventura, podem divergir dos objetivos estratégicos traçados pela organização.

REFERÊNCIAS

ALKIMIM, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2008.

APOLINÁRIO, Maria Raquel. **Projeto Araribá: história**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARTLETT, Christopher; GOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**. São Paulo: HSM Management, 1997.

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTA, José Mauro Ruiz; PEIXOTO, Roberta Ramalho; SILVA, Caroline Machado Castilhos da. **A influência da Liderança na Motivação da Equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque. Disponível em: http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf

BEILER, Grazielle; Voigtlaender, Karin; Walkowski, Marcelo. **Liderança e Motivação nas Organizações**. CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em https://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf

BENTO, Bruno Felipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. **Liderança: conceitos, definições e teorias**. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2007.

BIANCHINI E. (1993). **Matemática**. v. 1-4, 3. ed. rev. e aum. São Paulo: Moderna.

BLANCHARD, Keneth H. HERSEY, Paul. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPV, 1986.

BONOME, João Batista Vieira. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008

BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Catalão: Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão CESUC, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da Administração nas Organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3.ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceito e prática**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GATES, Roger; MCDANIEL, Carl. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LARA, Leandro Lugi. LUCCA, Rodrigo Fortini. PIVA, Silvio Ricardo. **Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional**. Faculdades Integradas Campos Salles, 2010.

LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

MACIEL, Saulo Emanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora de. **Motivação no Trabalho: Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. João Pessoa: UFPB, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amarun. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da Liderança**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIRANDA, Cely. **O Desafio de Manter os Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. Vila Velha: ESAB, 2004.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação de Liderança**. Bagé: Universidade da Região da Campanha, 2004.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da Pesquisa Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Marcelo Acar. **O medo no contexto organizacional**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas – Curso de Mestrado em Administração Pública, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3413/MArcelo.pdf>

SUGO, Alberto; et al. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TELLES, Marcos. **A Teoria da Expectativa**. Dynamiclab, 2004. Disponível em <http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e Relações Humanas**. Belém: Filipe, 1981.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Análise do estilo de Gestão diante dos modelos de Rensis Likert que está presente na Cooperativa Sicoob Alto Vale sob a percepção de seus funcionários. Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso da Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito. O estudo é realizado pelo discente Ruan Carlos Reinert, sob orientação da prof^a. Ms. Cátia Venturella

Tem como objetivo coletar informações necessárias para analisar o estilo de liderança presente no Sicoob Alto Vale

Você não precisa se identificar. E suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Muito obrigada por sua colaboração.

ITEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
LIDERANÇA				
Confiança que os gestores depositam sobre você enquanto funcionário:	Nenhuma.()	Alguma. ()	Considerável ()	Absoluta. ()
Liberdade que você como funcionário têm para falar sobre seu trabalho com os gestores:	Nenhuma. ()	Pouca. ()	Certa Liberdade. ()	Total Liberdade. ()

Interesse dos gestores em ouvir e usar suas ideias quanto interessantes:	Nenhum. ()	Pouco. ()	Médio. ()	Grande. ()
MOTIVAÇÃO				
Mecanismos que os gestores usam para motivar os empregados:				
• O Medo é empregado:	Rigorosamente. ()	Suavemente. ()	Baixo e quase inexistente. ()	Inexistente. ()
• Ameaça:	Sempre. ()	Ocasionalmente. ()	Raro e quase inexistente. ()	Não aplica. ()
• Recompensa:	Ocasionalmente. ()	Às vezes. ()	Moderadamente. ()	Sempre, com base nos objetivos estabelecidos pelo grupo. ()
• Castigos:	Sempre. ()	Normalmente. ()	Raro e quase inexistente. ()	Não aplica. ()
• Uso de Prêmios por Participação:	Não aplica. ()	Raro. ()	Moderado. ()	Alto. ()
De quem é a responsabilidade em alcançar os objetivos em benefício do Sicoob Alto Vale	Predominantemente dos gestores. ()	Dos Gestores e dos dirigentes de setor. ()	Quase todos os funcionários estão preocupados em alcançar os objetivos estabelecidos pelo Sicoob Alto Vale ()	Todos estão comprometidos com o alcance dos objetivos. ()
COMUNICAÇÃO				
Sistema de comunicação:	Muito Precário. Vem apenas dos gestores e é carregado de ordens. ()	Relativamente precário. Prevalendo apenas a comunicação em sentido vertical, para liderados,	O fluxo de comunicação é facilitado, chega aos funcionários e os mesmos dão o retorno das	As informações são totalmente compartilhadas envolvendo todos desde os gestores, líderes

		sem retorno até os gestores. ()	informações aos gestores. ()	e funcionários no geral. ()
Como você recebe a comunicação que vem dos gestores:	Com suspeita. ()	Normalmente suspeita. ()	Com cuidado. ()	Abertamente. ()
A comunicação é:	Frequentemente errada. ()	Criticada pelos gestores. ()	Limitada. ()	Exata. ()
Conhecimento que os gestores tem sobre problemas que você enfrenta no trabalho:	Pouco. ()	Algum. ()	Razoável. ()	Amplo. ()

INTERAÇÃO

Intensidade e maneira como ocorre à interação entre as pessoas do Sicoob Alto Vale	A intensidade da interação é <u>Pouca</u> , e ocorre com receio e desconfiança entre as pessoas. ()	A intensidade da interação entre os funcionários é <u>Pouca</u> , com certa aprovação das pessoas. ()	A intensidade da interação entre os funcionários é <u>Moderada</u> e <u>Razoável</u> e ocorre com confiança. ()	A intensidade da interação entre os funcionários é <u>Ampla</u> , ocorre com confiança e crédito nas pessoas envolvidas. ()
Presença do trabalho cooperativo do grupo:	Nenhuma. ()	Pouca. ()	Moderada. ()	Considerável. ()

DECISÕES

Como ocorre o processo de tomada de decisão no Sicoob Alto Vale	Somente os gestores tomam decisões. ()	As decisões são tomadas pelos gestores. Quanto aos demais dirigentes de setor, estes são responsáveis apenas pelas decisões simples e rotineiras. ()	O processo de tomada de decisão é efetuado com base na consulta aos níveis inferiores e é permitida a delegação e participação das pessoas.	O processo de tomada de decisão é totalmente delegado e descentralizado, todos participam. ()
--	--	---	---	---

			()	
Seu envolvimento nas decisões relativas ao seu trabalho:	Nenhum. ()	Ocasional. ()	Geralmente estão envolvidos. ()	Completamente envolvidos. ()
O processo de tomada de decisão estabelecido no Sicoob Alto Vale lhe gera alguma motivação:	Nenhuma. ()	Raramente. ()	Às vezes. ()	Sempre busca a motivação dos funcionários. ()
OBJETIVOS				
Forma de estabelecimento dos objetivos organizacionais	Emissão de ordens com solicitação de opinião. ()	Emissão de ordens após discussão. ()	Através da ação do grupo, exceto em crises. ()	Através da ação do grupo. ()
Resistência sua enquanto funcionário a novos objetivos que lhes são traçados:	Forte. ()	Moderada. ()	Pequena. ()	Inexistente. ()
CONTROLE				
Níveis em que se concentram as funções de controle das atividades do Sicoob Alto Vale:	Apenas os gestores exercem a função de controle. ()	A função de controlar são dos gestores e dirigentes de setor. ()	Gestores, dirigentes e alguns funcionários exercem a função de controle no Sicoob Alto Vale ()	Todos os membros da gestão são responsáveis pela função de controle. ()

Conversas de corredores, entre funcionários podem influenciar de alguma forma na tomada de decisões dos gestores?	Sim. Sempre. ()	Normalmente. ()	Dificilmente. ()	Não. ()
Você enquanto funcionário é avaliado no Sicoob Alto Vale para receber:	Policiamentos. ()	Recompensas. ()	Auto orientação. ()	Auxílio na solução de problemas. ()

Deixe sua sugestão aos gestores do Sicoob Alto Vale:
