

## 4.

# RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados das entrevistas realizadas com 21 gerentes que atuam em diferentes setores, empresas e equipes de trabalho. Os resultados são organizados em quatro grandes categorias: a visão dos entrevistados sobre a noção de liderança; a maneira como enxergam as relações de trabalho no atual contexto das organizações; as percepções sobre os desafios dos gerentes de equipe; a visão sobre a problemática de lidar com o contrato psicológico dos subordinados.

### 4.1.

#### A visão sobre a liderança

A visão dos entrevistados acerca da noção de liderança coincide com as principais considerações apontadas pelos autores abordados no Capítulo 2 deste estudo. Tal como ponderado por Raes *et.al.* (2007), a liderança é vista como um processo relacionado à capacidade de influenciar e de facilitar os processos individuais e coletivos na realização do trabalho:

“Ter capacidade de influenciar as pessoas e colocar as pessoas no lugar certo para ficar feliz no que está fazendo” (Entrevistado 17).

Para os entrevistados, a figura do líder não está atrelada ao poder de seu cargo (“*O líder consegue se impor sem ter que alterar a voz e sem ter que usar do poder*” – Entrevistado 2); ela se legitima através do reconhecimento dos seus seguidores (“*Ser aceito pelo o outro e fazer com que as pessoas o tornem líder*” – Entrevistado 5).

Portanto, o processo de ser aceito como líder depende do poder do relacionamento (Kotter, 2000), de conquistar o respeito das pessoas da equipe. Na

opinião dos entrevistados, esse respeito precisa ser baseado em seu nível de conhecimento e na coerência de suas ações:

“Ser uma pessoa que tem conhecimento do que faz e dar exemplos” (Entrevistado 1).

“É aquele que orienta seus subordinados e que conquista esta liderança pelo conhecimento. Não é pela posição que ele ocupa e sim principalmente por ele demonstrar conhecimento e que as pessoas acabam adquirindo uma confiança nesta pessoa que ocupa um cargo de chefia” (Entrevistado 9).

Mas, acima de tudo, é algo que depende também da capacidade de respeitar e valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento delas:

“É gestão de pessoas em todos os aspectos, desenvolvimento, capacitação, identificação de habilidades e potencialidades e colocar as pessoas certas no lugar certo, estar preocupado com a motivação” (Entrevistado 10).

“Conhecer o potencial das pessoas e saber lidar com as diferenças. As necessidades e expectativas, bem como as competências são diferentes. Então temos que estar envolvidos estimulando para que estas pessoas se desenvolvam de forma integral “ (Entrevistado 5).

Conforme apontado na revisão da literatura, exercer a liderança nos dias de hoje, está longe de ser uma atividade trivial do cotidiano de um gestor, pois exige comprometimento integral, adaptabilidade constante e inovação. Segundo Echeveste, *et al.* (1999) o líder sofre grande pressão do mercado para que apresente habilidades e atitudes adequadas que devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma administração eficaz. Alguns atributos mais importantes são integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão e negociação, foco nos resultados, coordenação de trabalho em equipe, ética, motivação e habilidades no trato de pessoas. Todos estes atributos foram identificados nas entrevistas:

“Ter visão do negócio, conhecimento do negócio. Ser comunicativo. Saber mensurar a calma e a agitação. É ter o equilíbrio” (Entrevistado 20).

“Estimular o trabalho em equipe, novas idéias, sair do procedimental, buscar alternativas novas, não ser tão autocrático” (Entrevistado 7).

Lidar com a diversidade de pessoas em um mesmo contexto, por si só, já é uma tarefa complexa reconhecida pelos entrevistados. Além disso, o líder deve apresentar várias características que são fundamentais para executar sua função. As falas de alguns entrevistados corroboram a abordagem de Raes *et.al.* (2007), autores que consideram importante que o líder desenvolva a capacidade de gerenciar valores e se preocupe com cada decisão tomada, pois reflete nas crenças pessoais dos subordinados (“*Ter postura, Integridade. Ter um raciocínio rápido e lógico, para gerar um bom resultado*” – Entrevistado 4).

O líder deve ser capaz de aprender e desaprender e ser capaz de se libertar de padrões de atitudes. Além disso, deve ser capaz de aprender a gerenciar os conflitos de forma calma e equilibrada:

“Ser natural, ter empatia com seus funcionários, posicionamento e principalmente justiça. Ser equilibrado, ter padrões e ser ético no trabalho. Ser ousado, visando o bem comum” (Entrevistado 3).

“Saber ouvir os outros. Respeitar os limites e motivar (Entrevistado 13).

Os entrevistados também revelam a percepção de que a busca pela competitividade, por parte das organizações, tem forçado uma mudança de postura e atitudes dos líderes. No mundo globalizado e altamente tecnológico, antigos segredos de sucesso, como estratégias e ferramentas sofisticadas, deixaram de ser desafios para a concorrência, pois em pouco tempo são desvendadas e superadas. Portanto, o que parece se tornar um diferencial, de fato, é o capital humano:

“O mercado todo está muito parecido em nível de equipamento e informação. O diferencial esta sendo a parte de suporte muito bem feita” (Entrevistado 14).

Assim como apontado por Fugate *et al.* (2004), as organizações e os indivíduos têm apostado no desenvolvimento do capital humano e nas redes sociais. Criar um ambiente que propicie a colaboração e competição, mudanças rápidas e inovadoras, estimular a criatividade e o desenvolvimento pessoal são atribuições dos novos líderes. E para conquistar este diferencial, o gestor deve

possuir um conjunto de atributos que sejam capazes de atender as expectativas tanto das empresas quanto dos subordinados.

Para os entrevistados, as empresas possuem expectativas principalmente focalizadas em melhores resultados que serão convertidos em retornos financeiros, seja no presente ou no futuro. Mas esperam que o gestor seja capaz de superar essas expectativas e saiba administrar as condições para atingi-las:

“Traga resultados financeiros significativos e que tenha o controle... que ele agregue um valor diferente ao grupo. Espera que os resultados sejam alcançados ultrapassados e superados” (Entrevistado 5).

“Gestão efetiva de pessoas e resultados. Questão de ambiência e resultados. Ela quer soluções e não problemas” (Entrevistado 10).

“Esperam mais do que ele foi contratado para se fazer. Quer que você inove e crie novas alternativas de realizar o trabalho e comprometimento. Você não foi contratado só para fazer sua função e tem que ir além” (Entrevistado 16).

“Que ela incorpora na veia um pouco do RH. Cada gestor deve levantar as necessidades de cada indivíduo e vai ajudar no desenvolvimento das pessoas e isto extrapola sua equipe. Tem que garantir que todo mundo esta cumprindo o código de ética, caminhando com os valores, princípios e competências exigidas pela organização” (Entrevistado 17).

Com relação às expectativas dos subordinados, os entrevistados esperam que o líder, dentre muitas outras coisas, seja compreensivo, que mostre o caminho a ser seguido e que cuide de sua carreira, proporcionando oportunidades e abrindo caminhos. Para isso, ele precisa conhecer bem e ter uma relação de proximidade com as pessoas de sua equipe, construindo oportunidades para elas e representando-as diante da organização. E essas expectativas vão, muitas vezes, além do âmbito profissional, mas se estendem também para o lado pessoal:

“Esperam do líder consideração, solidariedade em momentos difíceis. Alguém que os represente, que brigue por eles e que esteja do lado” (Entrevistado 2).

“O que eles esperam é orientação, pois a pessoa tem diferentes níveis de maturidades, uns esperam mais orientação e outros mais oportunidades. (...) O líder tem que saber identificar estas diferenças e estimular aqueles que querem ser estimulados e as pessoas que querem fazer somente seu trabalho, acompanhar (Entrevistado 7).

“A expectativa do subordinando é maior, pois ele tem o líder como um modelo. (...) Atuação do líder para facilitar toda parte administrativa, que a empresa tem; e espera oportunidade mesmo, que ele seja o escolhido, que ele seja mais bem avaliado. Que o líder preste atenção nele e que abra o caminho” (Entrevistado 10).

“O funcionário quer que o líder compreenda ele e as necessidades deles; dar suporte para que ele se sinta amparado. Ele quer sentir que você tem preocupação... aquela coisa meio pessoal (Entrevistado15).

“O subordinado espera que para qualquer pergunta, o líder tenha uma resposta imediata” (Entrevistado 20).

Estas características também surgem na fala dos entrevistados, quando o assunto são as mudanças sofridas na função de gerente. Corroborando a visão de O’Creevy (2001), a maior mudança apontada pelos participantes da pesquisa foi a necessidade de criar maior proximidade das pessoas, tanto superiores quanto subordinados, o que proporciona a formação de uma ambiente onde haja participação mais efetiva e maior distribuição de poder. A hierarquia foi reduzida a uma relação mais horizontal que torna a informação mais fluida e a estrutura fica mais flexível. Os níveis de poder estão mais distribuídos e existe a delegação de poder e responsabilidades:

“Mudaram as estruturas organizacionais. A figura do chefe e passou a ser gestor, mais próximo das pessoas de base. Reduziu a hierarquia” (Entrevistado 4).

“Antigamente, figura do chefe [se confundia] com a figura muito autocrática. Hoje a figura gerencial muda, porque ele sai do pedestal e fica mais junto das pessoas, mais participativo. Estrutura é mais matricial. E hoje é possível tem mais de um líder. Dependendo do tipo de projeto pode aflorar o líder, e o gerente deve estimular isso sem se sentir ameaçado. Ser mais flexível, mais receptivo as mudanças e dar chance para outros a possibilidade de liderança” (Entrevistado 7).

“Membros da equipe estão recebendo mais tarefas, tem mais delegação de tarefas. Antigamente via-se muito a parte do líder que mandava e os outros faziam. Hoje em dia um bom líder é um cara que consegue conversar com as outras pessoas e entender o que elas querem” (Entrevistado15).

Somente um dos entrevistados apresenta um questionamento a essa visão. Para ele, ocorre, às vezes, uma confusão dos limites entre participação e permissividade, especialmente em uma cultura como a brasileira, em que os relacionamentos pessoais tendem a ser, algumas vezes, mais enfatizados do que a

relação profissional, resultando em falta de hierarquia e excesso de proximidade e cuidados:

“No Brasil tem esta questão de você tratar o trabalho como uma família, e isso está errado, porque na verdade é trabalho e a hierarquia deve ser clara. Quando tem alguma discordância do trabalho e chama atenção, existe uma confusão porque o funcionário acha que está levando para o pessoal, e não agindo como profissional” (Entrevistado 16).

Apesar de reconhecerem a importância de se promover a participação e a delegação, um número significativo de entrevistados (doze) não soube expressar o que entendiam como significado do termo *empowerment*, enquanto outros demonstraram ter uma visão mais apurada sobre o conceito:

“Delegar para pessoa que tem capacidade de fazer. Dar poder para a pessoa que está previamente capacitada e acompanhar. Formar lideranças, delegar e acompanhar para desenvolver o que falta para se desenvolver” (Entrevistado 17).

Porém, após uma breve explicação sobre o conceito, todos manifestaram estar de acordo que as recentes mudanças nas empresas estão forçando as pessoas à busca de mais desenvolvimento pessoal e profissional e, nesse ponto, o líder assume uma responsabilidade muito grande, incentivando e promovendo o desenvolvimento e o sentido de responsabilidade. Mas a maioria revelou que em suas empresas não existe um processo esquematizado ou um apoio ao gerente para que o *empowerment* seja promovido, fazendo com que ele assuma a responsabilidade para que isso aconteça:

“Tem uma distância grande da teoria e da prática, mas eu sempre tento trazer as pessoas com capacitação para cargos de lideranças intermediárias, tentando escolher um perfil certo para atividades críticas, através da observação e do treinamento” (Entrevistado 10).

“Aqui na empresa nossa missão está em contratar e crescer (...). Hoje estou treinando uma pessoa para ser líder de projeto. Neste caso eu deixo a pessoa bem próximo a mim e vou dando toda possibilidade. Estou destacando ele para melhorar a comunicação dele com a equipe. Já coloquei gente próximo a mim e funcionou; e em outros casos não funcionou. Não tenho uma metodologia de treinamento para estes casos, mas estamos tentando trabalhar com esta proximidade onde ele aprende através de exemplos” (Entrevistado 15).

Essa realidade está, no entanto, alinhada com a visão de Wilkinson (1998), autor que considera que cabe ao gestor promover a delegação de responsabilidades, ajudando a fomentar o orgulho, satisfação profissional e melhorando a qualidade do trabalho:

“Que você consiga pessoas para que você possa delegar e aos poucos se afastar. Isso é necessário para você conseguir crescer. Temos algumas pessoas, que estamos investindo, formando e vamos acompanhando os resultados” (Entrevistado 20).

“Acabo delegando algumas funções para quem têm mais responsabilidade e eles se sentem bastante importantes e motivados a fazer bem feito” (Entrevistado 2).

“Tento colocar as pessoas certas, para fazer o trabalho certo. Às vezes eu erro, mas até agora tem funcionado. Eu sempre dou uma chance para as pessoas mostrarem sua capacidade. E se demonstra força de vontade, eu estarei junto para dar oportunidade de ela se desenvolver” (Entrevistado 14).

Os entrevistados demonstram considerar que, promover a delegação faz parte do seu papel como gerente e, acima de tudo, como líderes de equipe.

## 4.2.

### **A visão sobre as relações de trabalho e o papel do gerente**

Um aspecto importante para se conhecer um pouco sobre o contexto das relações de trabalho em que os gerentes entrevistados atuam foi o levantamento dos tipos de contratos existentes em suas empresas.

Todas as empresas focalizadas, sem exceção, utilizam prioritariamente a modalidade de contratos por tempo indeterminado sobre o regime CLT. Quatro empresas, por trabalharem com projetos, utilizam-se também de contratos temporários, corroborando a visão de Inkson *et al.* (2001), autores que observam que as empresas tendem, hoje, a utilizar esse tipo de contrato como forma de se tornarem mais flexíveis, versáteis além de reduzir os custos. No caso das

empresas abordadas no presente estudo, porém, quando isso ocorre, elas tendem a contratar, freqüentemente, os mesmos prestadores de serviço:

“Temos prestadores de serviços para projetos, que duram enquanto o projeto estiver ativo. Quando termina, o contrato é encerrado, mas quando tem outro projeto, tendemos a chamar profissionais conhecidos que já prestaram serviços outras vezes” (Entrevistado 19).

Os entrevistados de cinco empresas diferentes citam também outro tipo de relação que parece ter importância especial na formação de seus quadros de pessoal - os contratos de estágio:

“Estagiário são contratados, como forma da empresa dar oportunidade para descobrir novos talentos e oxigenar o corpo de funcionários da empresa, mas com objetivo final de contratar” (Entrevistado 7).

Em duas empresas, ficou explícita a utilização de serviços de autônomos, que, nesse caso, tendem a ser vistos mais como parceiros de negócios do que como participantes efetivos da organização:

“Os autônomos podem não ser tão comprometidos com a empresa como os contratados. É claro que temos prestadores de serviços que estão acostumados a trabalhar com a gente eles tem um compromisso e por isso voltamos a chamar” (Entrevistado 13).

Seis empresas utilizam prestadores de serviços por intermédio de empresas terceirizadas. Nesses casos, a fala dos entrevistados tendeu a revelar maior preocupação com a maneira como esses contratos são geridos:

“Terceirização depende da parceria que se estabelece. É necessário que estas pessoas representem a imagem da empresa” (Entrevistado 4).

“Prestadores de serviços são escolhidos pelos nossos gerentes, mas o contrato é de responsabilidade da empresa contratada, mas exigimos que seja CLT” (Entrevistado 18).

Algumas empresas públicas que utilizam estes serviços de empresas terceirizadas, além de obrigá-las a manter o regime CLT para seus funcionários, tomam cuidados especiais evitando, com isso, problemas trabalhistas. Mas isso não significa que essas pessoas não têm uma ligação forte com a empresa contratante:

“Se as terceirizadas forem prestar serviços na empresa, ficam em locais diferentes dos funcionários” (Entrevistado 17).

“Algumas informações confidenciais e estratégicas não são passadas para os contratados. Eles não participam de comissões. Porém têm uma relação interpessoal muito forte, por estar há muito tempo. Estas pessoas se sentem parte da empresa. Muda a identidade, onde os trabalhadores preferem trabalhar aqui do que ir para o mercado ganhar mais. Tem um vínculo emocional” (Entrevistado 18).

Mas se administrar pessoas já é uma tarefa complexa, administrar pessoas com tipos de contratos diferentes em um mesmo ambiente de trabalho pode ser um grande desafio para esses gerentes:

“Fazer com que o contrato PJ sinta-se tão seguro quanto CLT e fazer com que o estagiário consiga buscar o que eles precisam, sem se sentir minimizado e fazer com que os outros funcionários também não passem para os estagiários somente tarefas menos importantes, que ninguém quer fazer e que os trate como igual” (Entrevistado 15).

O que a fala dos entrevistados revela, no entanto, é que esse desafio não diz respeito apenas aos múltiplos tipos de contratos de trabalho existentes, mas principalmente ao fato de que as pessoas são diferentes por natureza:

“É difícil lidar com a idiosincrasia, com as ambições, as vaidades e as diferenças. Quebrar certos dogmas é complicado” (Entrevistado 3).

Concordando com a visão de Meyer e Allen (1991), os entrevistados REM a percepção do que deve ser considerado principalmente em uma relação de trabalho é o tipo de compromisso que o indivíduo mantém com a organização, pois ele altera os laços que mantêm o relacionamento ativo e, por consequência, os fatores motivacionais são diferentes. Isso exige uma sensibilidade especial do gerente:

“Tem que ser aquela pessoa que seja apoio. Eles têm que se sentir útil para você como você quer ser útil para eles. Aprendizagem coletiva. Dificuldades são muitas porque as pessoas são diferentes e complexas” (Entrevistado 5).

“Tem que identificar quais as expectativas que eles têm e ter a percepção do que eles esperam” (Entrevistado 9)

Para os entrevistados, mais importante do que o tipo de contrato mantido com os indivíduos, é estabelecer as bases concretas sobre as quais as relações de

trabalhos serão conduzidas, pois delas dependerá o sucesso ou fracasso da relação. Para Cappelli (1997) independente do tipo de relação, esta deve ser alicerçada na confiança e respeito, o que resultará em segurança, lealdade dos empregados, pois suas atitudes e comportamentos são moldados com base no compromisso que ele mantém com a empresa, sendo comum que considerem que seus valores e objetivos são coincidentes com ela:

“Com o tempo, se tem ética, responsabilidade e honestidade. Com esta união de coisas vem à confiança” (Entrevistado 1).

“O líder tem que ser um servidor, ser acessível, saber ouvir, tem que dar *feedback*, ser claro e cuidar para que tudo esteja dentro dos conformes. Ter ética e criar sinergia na equipe onde comprometa a todos e seja único para todos. Quando o subordinado percebe estas qualidades começa a estabelecer a confiança. (Entrevistado 4).

“A confiança e respeito na relação se estabelece à medida que você se dá a conhecer ao outro e que ele se dá a conhecer você. A confiança vai acontecendo na medida em que eles percebem que você tem alguma coisa para oferecer a eles” (Entrevistado 5).

Tal como abordado por Bartolomé (2006), alguns dos entrevistados manifestam mais explicitamente acreditar que elevados níveis de confiança entre os gerentes e seus subordinados reforçam o valor da relação e podem representar um aumento no desempenho e melhora no ambiente:

“Primeiro procuro conhecer o pessoal para saber até onde ele pode ir. Temos muitos procedimentos, agregando informações importantes o que torna possível criar um elo de confiança muito forte. Eu delego muito, com isso o grau de confiança está no nível de responsabilidade. Eu dou responsabilidade e cobro também, mas eu sinto que o retorno é bem maior” (Entrevistado 18).

“Eu promovo vários encontros anuais para discutir sobre trabalhos e melhorar o ambiente. Com isso o pessoal fica muito unido (Entrevistado 12).

A maioria concorda com a visão de Pate e Malone (2000) de que o estilo antigo de coação já não é tão eficaz para o cumprimento de tarefas e de que a aposta está em estimular os funcionários a cumprir voluntariamente suas funções em um local de trabalho que propicie esta conduta:

“Tenho uma relação de confiança, o funcionário não precisa de um chefe controlando o tempo todo. Falo o que tem que ser feito, dou as

coordenadas e confio. Confiança e respeito, assim que funciona” (Entrevistado 2).

Concordam também com Rousseau (1995) quando a autora ressalta que as relações de trabalhos envolvem mais do que trocas transacionais de interesse. É preciso que haja um sentido de reciprocidade. E isso envolve também um componente afetivo:

“Relação de confiança mútua” (Entrevistado 8).

“Sou um pouco mãe, um pouco chefe. (...) É uma relação muito próxima” (Entrevistado 10).

“Todas têm os mesmos desejos particulares e expectativas de crescimento. Quando um consegue conquistar, o outro vê em você alguém que pode contribuir se instala naturalmente liderança” (Entrevistado 5).

Porém, mesmo quando se estabelece uma relação de confiança, de modo a que ela se mantenha e se renove, é necessário que o indivíduo sinta que está tendo um retorno positivo. Com isso, é preciso que o gestor e a empresa tenham um cuidado especial com a manutenção dessa relação: *“As empresas estão mais cientes de que hoje são mais dependentes das pessoas”* (Entrevistado 5).

Para os entrevistados a participação do setor de recursos humanos é fundamental para a manutenção da relação, pois os profissionais dessa área podem servir como consultores aos gestores, direcionando-os para a execução de melhores práticas para promover o desenvolvimento dos indivíduos. Eles defendem um setor de RH não meramente normativo, mas sim ativo e participativo, embora percebam que nem sempre é o que acontece:

“O antigo RH mudou muito porque hoje é uma função estratégica dentro da empresa. Ele tem que se posicionar como um consultor para cada gestor, mas isso ainda não acontece efetivamente” (Entrevistado 5).

“Seria importante uma participação mais ativa, no direcionamento das pessoas e no suporte à solução de problemas pessoais” (Entrevistado 1).

“RH define o planejamento estratégico e define políticas de RH, mas acho que o RH deveria estar mais presente junto aos departamentos. RH tem que sair um pouco da caixinha e conhecer mais as atividades das demais diretorias e agir como um parceiro maior da organização. Ser menos normativo e ser mais consultivo, entrar mais na área e

entender as necessidades e dificuldades e tentar apoiar mais” (Entrevistado 7).

Quando questionados sobre a participação deste setor em suas empresas, somente um entrevistado afirmou ter este tipo de apoio, de fato. Os demais tenderam a se queixar da falta desse apoio consultivo da área:

“Aqui na empresa é bem participativo, nós temos um grupo de profissionais nas regiões que estão em contato direto com as áreas e dão suporte aos gestores da unidade em qualquer problema que venha a ocorrer. Esta interferência estreita os laços trazendo soluções aos problemas” (Entrevistado 4).

“Existe a participação, mas é apenas para contratação. Não existe um RH ativo que faz o relacionamento com o funcionário. E o suporte é apenas administrativo” (Entrevistado 16).

### 4.3.

#### A visão sobre os desafios gerenciais

Os gestores entrevistados se sentem cobrados a todo tempo: de um lado estão as organizações com metas e desafios cada vez mais audaciosos e de outro o indivíduo com toda sua complexidade e seus desejos. Porém estão cientes de que é preciso conhecer e envolver a equipe para conseguir resultados positivos e manter a sinergia. A maior parte dos entrevistados acredita que o dinheiro, somente, não é a principal fonte de motivação de seu pessoal, o que está de acordo com a visão de Drucker (1999):

“Não é dinheiro, apesar de alguns acharem que sim, mas tenho certeza que não. Valorização do trabalho deles... hoje tem um competição acirrada que alavanca muito, além do reconhecimento profissional” (Entrevistado 10).

“Na área de tecnologia, o pessoal não é motivado por dinheiro e sim com o projeto concluído. Eles afirmam que o dinheiro vai acabar e o projeto que estão fazendo vai ficar para sempre. O dinheiro é importante, mas o principal é a gratificação. Se sentir útil, isso é que motiva” (Entrevistado 15).

Para os entrevistados, somente a pessoa do líder não consegue motivar os funcionários, pois a motivação é um sentimento que deve partir do indivíduo:

“São os motivos que estão dentro deles. Aquilo que faz com que levante de manhã, fazer o que gosta ter conhecimento técnico, ter um bom relacionamento interpessoal e conhecimento intrapessoal e autoconhecimento” (Entrevistado 5).

Mas eles concordam com os pontos abordados por Thomas Jr. (1997), de que os gestores podem criar modelos eficientes utilizando-se de várias ferramentas, estratégias e criando condições favoráveis que propiciem e estimulem a automotivação:

“Uso a realidade do mercado e tento com isso conscientizar as pessoas para trabalhar com alegria e dar o melhor” (Entrevistado 6).

“Acho que ele se motiva pelo bom relacionamento, criando um bom ambiente de trabalho e proporcionando a possibilidade de crescer” (Entrevistado 18).

Mas não se pode esquecer que os gestores também são indivíduos com suas complexidades e anseios, e quando questionados sobre a sua própria fonte de motivação, os entrevistados também foram taxativos em desconsiderar os ganhos financeiros, considerando a família e qualidade de vida como fator principal de sua motivação. Entretanto, para conquistar tais objetivos seriam necessários os ganhos financeiros:

“Minha família... olho a cara do meu filhinho e vou trabalhar feliz” (Entrevistado 13).

“A vida pessoal, alcançar meus objetivos que esta ligado a família... quando você consegue atingir seus objetivos de dar o melhor para família” (Entrevistado 16).

Outros entrevistados se sentem motivados por se identificarem com o que fazem atualmente e com o ambiente de trabalho:

“O fato de eu amar o que eu faço, de gostar de gente, acreditar no poder do conhecimento, conseguir fazer alguma coisa mesmo que seja plantar uma semente de esperança” (Entrevistado 5).

“É o meu trabalho, porque é muito desafiante, a própria natureza do meu trabalho é um desafio constante” (Entrevistado 9)

“O trabalho é totalmente motivador para mim. Me sentir produtiva e saber que estou deixando alguma coisa de útil” (Entrevistado 10)

“Então acho que é nesta ordem: o que você faz o ambiente de trabalho, a qualidade de vida, e por último é o salário” (Entrevistado 21).

E para alguns que consideram que passaram por todas as etapas da vida, possuem outras fontes de motivações e garantem ser tão importante quanto às demais:

“Antigamente era dar tudo para minha filha. E hoje é minha aposentadoria.” (Entrevistado 11)

“Até certa época da minha vida era ter um nível de vida bom, qualidade de vida. Depois de estar estabilizado. Hoje tenho outras vontades, de ter a possibilidade de passar meus conhecimentos” (Entrevistado 18)

Todos os entrevistados estão de acordo com visão de Thomas Jr. (1997) de que o gestor é responsável pela condução das pessoas e por garantir os suprimentos e ferramentas necessárias para conclusão de suas atividades.

Porém quando questionados sobre a influência do nível de capacitação na motivação, as respostas dão divergentes. Essa influência é abordada por Greenberg *et al.* (2007), autores que afirmam que quando o indivíduo tem a percepção de falta de habilidade ou de recursos necessários para atingir o resultado, pode desencadear sentimentos de ameaça e desmotivação; porém, ao contrário, se ele percebe que se enquadra no nível de habilidades necessárias, se empenhará para cumprir os prazos,.

Quinze entrevistados acreditam que a capacitação pode estimular e aumentar o nível de motivação do subordinado, partilhando da visão de Bryman, *et al.* (2005) autores que ponderam que os indivíduos que se consideram capacitados geram menos conflitos e menos ambigüidade em seu papel, pois são capazes de controlar seu próprio ambiente, reduzindo a tensão emocional:

“Se você cobra de uma pessoa aquilo que ele não sabe, pode entrar em um buraco negro; por outro lado se ela tem algum conhecimento pode se sentir desafiado e ir além” (Entrevistado 5)

“Influencia, porque se ele estiver despreparado se sentirá incapaz e isso mexe com a auto-estima. Quanto mais se aprende e tem confiança em você, seu desempenho será melhor e estará mais motivado” (Entrevistado 11).

“Quanto mais investe em treinamento, quanto mais ele vai se tornando íntimo do processo, ele vai se tornando mais satisfeito, porque seu trabalho flui melhor” (Entrevistado 20).

Porém, seis entrevistados acreditam que o nível de capacitação não interfere e não influencia a motivação:

“Não, porque já tive funcionários incapacitados motivados, por insegurança talvez” (Entrevistado 15)

“Não está relacionado. Posso ter uma mocinha do café motivada por causa do tipo do gerenciamento e ter um alto gestor desmotivado” (Entrevistado 17)

Muitos são os desafios encontrados no âmbito de trabalho, e estes tornam-se mais complexos em ambientes de mudança. Os entrevistados reconhecem que são peças fundamentais para a condução da mudança, corroborando a visão de Currie e Procter (2001), quando afirmam que o sucesso da implementação de mudanças organizacionais depende da capacidade do gestor em exercer influência de forma estratégica:

“O grande desafio é não deixar a bola cair no sentido da motivação. Sem tentar enganar sua equipe, passar algum pensamento positivo, alguma luz no fim do túnel. E mostrar que a mudança pode ser necessária para gerar novas oportunidades que anteriormente não havia” (Entrevistado 7).

Nas entrevistas todos os participantes passaram por pelo menos um processo de mudança organizacional, e um entrevistado está passando por uma fusão neste período. Todos afirmam que o mais difícil é lidar com a incerteza e a insegurança tanto pessoal quanto de sua equipe:

“As pessoas são resistentes as mudanças, por medo do desconhecido. Minha função é tentar mostrar que a mudança é necessária e veio para melhorar. Tem que ser uma pessoa aberta. É difícil largar os vícios antigos, mas o tempo é o melhor remédio” (Entrevistado 6)

“Têm pessoas que tem aversão a mudança, por insegurança, por medo de não saber fazer. Estas pessoas acabam se agarrando no passado e não admitem a mudança. Estranham muito as mudanças, se prendem ao antigo e criam uma barreira e se recusam a aprender. Tem uma resistência muito grande.” (Entrevistado 11)

“Dificuldade inerente ao ser humano que esta acostumado com ou acomodado com um relacionamento e por conta da fusão e de possibilidade de desemprego tem que se manter naquela fase

turbulenta e esperar as coisa assentarem. Acho que qualquer mudança gera um desconforto para todo mundo”. (Entrevistado 21)

Porém mesmo com todas as dificuldades inerentes, os entrevistados têm conhecimento de que a mudança pode ser melhor conduzida, através de ações positivas, de estar aberto ao diálogo além de comunicação clara. Essa percepção está de acordo com a visão de Rouleau (2006) que afirma que a mudança pode ser menor traumática através de estratégias e um novo conjunto de práticas que são produzidas a cada rotina e conversa em torno da mudança. A condução da mudança de forma clara pode fazer toda diferença:

“A mudança é como um ciclo - entender, querer, aprender e viver a mudança, mas tudo acontecendo ao mesmo tempo. Dependendo da abertura que o individuo tem isso se torna mais fácil” ( Entrevistado 5).

“O maior problema está na diferenciação do que a diretoria quer e o que o funcionário quer. Temos que encontrar um equilíbrio” (Entrevistado 14).

“Exatamente fazer o filtro, pois tem informações que não podem ser passadas. Tentar transmitir segurança de que o mais importante é que cada um tem competência e poderá fazer o mesmo em qualquer lugar. A importância da empregabilidade. Passar segurança da capacidade de trabalho de cada um. É o momento que deve estar mais próximo para evitar a fofoca e manter todos informados” (Entrevistado 17).

A organização também pode contribuir como forma a facilitar este trabalho do gestor, quando se baseia em objetivos perfeitamente claros e amplamente partilhados. Com isso a comunicação clara torna-se uma ferramenta importante, e a falta dela pode ser fonte de grande desmotivação:

“Comunicação e treinamento. Quando se tem definições bem claras e investe no desenvolvimento, demonstrando preocupação, eles se sentirão estimulados e motivados” – Entrevistado 17)

Porém a sensação de insegurança não está presente somente quando acontece alguma mudança organizacional. A competitividade, a busca das empresas pela inovação e pelo crescimento, o aumento do volume de informação e da carga de trabalho, tudo isso tem ocasionado um rodízio muito grande de pessoas. Hoje é muito complicado encontrar total estabilidade nas empresas, o que gera incertezas tanto pessoal quanto profissional; e tanto os gerentes quanto os

funcionários precisam aprender a lidar com a temporariedade e a imprevisibilidade, de forma a minimizar conflitos.

Uma grande dificuldade do gerente está em mediar com os conflitos de interesse inerentes à relação de trabalho, tendo que funcionar como elo entre os interesses das empresas e os interesses dos funcionários. É complicado encontrar um equilíbrio entre as duas partes dessa relação, sem esquecer os seus interesses próprios e sem afetar suas crenças. É algo que pode levar muito tempo e trabalho árduo do gerente e muitos não conseguem o tempo todo, porém ficam felizes em vencer uma batalha de cada vez, porque o conflito poderá ser maior ou menor, dependendo do quanto forem maiores as expectativas:

“Fazer com que as expectativas que a instituição tem em relação aos subordinados... que isso aconteça... e da mesma forma dos subordinados que tenham seus anseios e desejos e que possam ser realizados. Meu papel e minha atuação neste momento é permitir que os meus subordinados consigam realizar seus sonhos, seus desejos e suas expectativas dentro dos limites imposto pela instituição e que a instituição querendo atingir suas metas e objetivos, que consiga direcionar que as pessoas que estão subordinados a mim que consigam atingir isso” (Entrevistado 9).

“Encontrar o equilíbrio, porque ambos têm que ser respeitados. O patrão é quem paga, mas o funcionário é que trabalha. Então achar o meio termo que não desprezita nenhum dos dois é muito complicado” (Entrevistado 10).

“Os interesses são antagônicos, estão manter os dois lados satisfeitos não é uma tarefa fácil... A empresa quer cortar custo e manter a lucratividade dela e o funcionário quer o salário compatível com o mercado” (Entrevistado 21).

“As expectativas são diferentes, e com isso surgem vários problemas. Controlar os conflitos entre os funcionários e ser claro com o que pode e o que deve. Às vezes tem algumas reivindicações que eu acho justo, mas a empresa não concorda, e eu tento sempre levar este tipo de colocação”. (Entrevistado 2)

Mas saber lidar com conflitos, de uma forma mais geral, é visto pelos entrevistados como uma condição quase natural dos gerentes. Alguns entrevistados reconhecem que o conflito em um nível controlável pode ser bom para estimular o crescimento da equipe, se devidamente direcionado. Corroboram, assim, a visão de Heifetz e Lihsky (2006) de que o conflito não pode ser encarado pelas organizações como algo maléfico, porque ele é parte necessária

para impulsionar a mudança, porém deve ser identificado e tratado de forma adequada: *“É possível direcionar o conflito para uma solução melhor para a empresa e utilizar esta energia em benefício comum”* (Entrevistado 20). O importante é saber entender as causas e assumir uma posição, além de planejar as condições para que eles não aconteçam, quando podem ser evitados:

“Tem que fazer o que é certo; se tiver estresse, tem que resolver na hora. Os conflitos se dão quando o trabalho não sai legal. A falta de planejamento é que geram estes conflitos, tudo depende do bom planejamento” (Entrevistado 13).

“Administrar as vaidades de cada um é um problema a parte, porque num conflito nunca ninguém quer ceder, ninguém quer estar errado. É mostrar que mesmo estando certo erraram um pouco e estando errado acertaram um pouco” (Entrevistado 20).

Outro desafio que se torna cada vez mais comum no cotidiano dos gestores, afetando negativamente o ambiente de trabalho, é o estresse que pode atingir os membros de sua equipe e o próprio gestor. Mesmo sendo um sintoma muito comum nas organizações contemporâneas, a maioria dos entrevistados consegue identificar quando acontece, porém não sabe ao certo como lidar com ele:

“Eu não consigo ainda achar uma forma. Por enquanto a gente vai tentando levar e engolindo os sapo. Às vezes eu saio do local para tentar melhorar. Conversar sobre o assunto com alguém às vezes dá uma melhorada”. (Entrevistado 2)

“Não consigo lidar com estresse. Sou hipertenso desde os 20 anos e sou compulsivo. Tem os estresses esporádicos, principalmente com relação aos funcionários por motivos pessoais, mas acho que não faço nada para lidar com ele. Procuo esfriar a cabeça, ir para casa e tentar esquecer o trabalho. Mas não faço nada para lidar com isso, mas sei que preciso mudar” (Entrevistado 15).

Para alguns entrevistados, a melhor solução encontrada para lidar com o estresse está na prevenção :

“Sem pressão, com isso evito o estresse. Delego muito, ouço todos e procuro trabalhar com a prevenção. Maneira animada e brincalhona de fazer as coisas” (Entrevistado 3).

“Não deixo que esta situação tome conta de mim. Eu procuro não deixar que determinadas situações que sei que irão causar estresse aos subordinados chegue até eles realmente. Servir como uma barreira entre a direção e os subordinados, fazendo com que as coisas sejam resolvidas sem criar um ambiente de estresses para ele. Deixando com

que situações complexas fiquem presas aqui e evitando um estresse desnecessários” (Entrevistado 9).

Para outros entrevistados, refletir e partilhar os problemas são algumas práticas importantes para que consigam chegar a uma solução:

“Não tento resolver as coisas no impulso, dou um tempo para tentar solucionar com a cabeça mais fresca. E converso com meus pares” (Entrevistado 7).

“Tento conversar, estimular e tentar partilhar. Tento dar uma relaxada conversando com as pessoas” (Entrevistado 17).

“No meu caso, eu tento delegar a alguém para que resolva o problema. Alguém mais capacitado para que resolva o problema, porque com cabeça quente não se resolve nada e acaba conduzindo o problema de forma errada. Se for o caso do subordinado eu retiro o funcionário e assumo o caso” (Entrevistado 20).

Alguns entrevistados acreditam que nunca podem demonstrar que estão estressados para não incentivar este sintoma nos outros:

“Eu não posso me apresentar estressado, porque eu sou o para-raio” (Entrevistado 4).

“Dentro da equipe eu tento não demonstrar que estou estressado. Somente os meus assistentes que percebem, mas o pessoal chão de fábrica não” (Entrevistado 18).

“Acho que uma das funções do gerente é controlar o estresse dos seus funcionários. Então ele não pode ser o mais estressado; senão, além de servir de mau exemplo ele não vai conseguir conduzir o problema” (Entrevistado 21).

Porém, para algumas funções específicas, alguns entrevistados afirmam que o estresse na dose certa pode ser bom para impulsionar o crescimento e estimular a produção. Ainda assim, ele precisa ser gerido:

“O estresse é muito comum em nossa área. Ele até funciona como motivador, mas quando vejo que estar saindo dos limites eu chamo para bater um papo. Às vezes uma simples conversa já ajuda” (Entrevistado 14).

Como não há muitas alternativas para evitar o estresse, para alguns entrevistados o ideal é estar bem preparado para encontrar soluções que o minimizem e para isso apostam na adoção de bons hábitos saudáveis e mudança no estilo de vida:

“Hoje o mundo que te bombardeia de informação, o estresse faz parte do cotidiano. Mas temos que aprender a lidar com isso... hábitos mais saudáveis, tentar mudar aquilo que pode ser mudado e tentar caminhar. Preparar melhora a cabeça. Aonde a gente chegar e ter a certeza de que vamos fazer o máximo possível para nos realizar como pessoas” (Entrevistado 5).

“Combater alternativamente, com saúde. Malhar, se cuidar e comer bem. Aprender que quando sai da empresa, deve deixar os problemas na empresa e não levar para casa” (Entrevistado 16).

#### 4.4.

#### A visão sobre o contrato psicológico

Quando os indivíduos e a organização estabelecem uma relação de trabalho, trazem para o compromisso uma série de expectativas que estão fora do contrato formal. Segundo Thomas Jr. (1997), esses conjuntos de expectativas são as bases do contrato psicológico.

Cabe, portanto ao gestor encontrar o equilíbrio entre obrigações e direitos que seja satisfatório para ambos. Porém, encontrar o equilíbrio não é o maior desafio que ele deverá enfrentar e sim a identificação dessas expectativas, que são subjetivas e sofrem alterações ao longo do tempo. Isso corrobora a afirmação de Vieira (2006) de que o contrato psicológico é dinâmico, podendo o indivíduo refazê-lo permanentemente, dependendo sempre das interações que se desenvolvem diariamente:

“A situação de vida pessoal dele vai interferir na expectativa. Como se estiver com uma dívida muito grande ele terá expectativa de ganhar bem. Se estiver estável financeiramente, terá expectativa de crescimento profissional. Se o marido ou a esposa estiver desempregado ele vai esperar segurança e a exigência será menor” (Entrevistado 17).

Tão importante quanto identificar as expectativas é conhecer como estes conjuntos de expectativas são criados. De acordo com França *et al.* (2000), elas são baseadas na história de vida dos indivíduos, em sua personalidade e sua maneira de ser. Segundo os entrevistados, o indivíduo ao longo do tempo, vai

sofrendo influências dos familiares, amigos, grupos sociais, da imagem e identificação com a organização, além de depender dos objetivos futuros:

“Construído a partir das crenças e valores culturais que vem de famílias e grupos, do tipo de crença e que ele possui, do projeto de vida, se ele tem um projeto profissional” (Entrevistado 5).

“Cria a partir dos objetivos que ele traça para vida dele. Ele, quando entra numa empresa, ele espera que atinja aqueles objetivos... ele cria uma série de expectativas, para que consiga atingir seus objetivos. A família e os colegas também influenciam” (Entrevistado 9).

“Com a imagem que ele tem da empresa, conhecimento de que as pessoas que trabalham na empresa são respeitadas e são valorizados, em conjunto com o envolvimento com a família e amigos, vai construindo as suas expectativas” (Entrevistado 11).

Para Inkson, *et al.* (2001), a prioridade está em entender no nível individual esse conjunto de expectativas que constituem o contrato psicológico. Partindo desse princípio, os gestores foram questionados sobre seus conhecimentos das principais expectativas dos seus subordinados na relação estabelecida com a empresa. A percepção é que essas expectativas são centradas principalmente nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional:

“Expectativa de crescimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Oportunidade de galgar na empresa. Reconhecimento no trabalho e oportunidade de promoção” (Entrevistado 4).

“As pessoas são movidas mais a realizações do que a dinheiro. Conseguir se realizar profissionalmente, realizar suas aspirações” (Entrevistado 8).

“Eles esperam oportunidades, querem promoção de carreira e financeiro. Querem o desenvolvimento profissional. Querem ser cuidado no sentido mais amplo, profissionalmente no sentido de atenção e respeito o tempo todo” (Entrevistado 10).

“A evolução profissional. Usando como um trampolim saudável para galgar na carreira e na vida pessoal” (Entrevistado 18).

De acordo com Thomas Jr. (1997), as bases do contrato psicológico é o conjunto de expectativas tanto do indivíduo quanto da organização. Quando se trata das expectativas da empresa, na relação estabelecida com o funcionário os entrevistados acreditam ser principalmente atingir melhores resultados, além de comprometimento, lealdade, que eles consideram fazer parte de qualquer relação.

“Agregar valor em tudo o que faz. Ser motivador. Que ele não se contente e fazer somente o que esta no contrato, que seja participativo. A pró-atividade é fundamental além de honestidade, fidelidade” (Entrevistado 3).

“Comprometimento e o algo mais. O relacionamento interpessoal é bom para ambos. Ela quer que o funcionário adquira uma macro visão do que é a empresa” (Entrevistado 7).

“A empresa espera do funcionário dedicação e também trabalho extra. Espera que o funcionário dê o melhor de si e que consiga cumprir mais do que o seu objetivo” (Entrevistado 15).

“Além do resultado do trabalho, respeitar o código de ética. É muito importante que ele seja honesto e tenha um sentimento de equipe muito forte” (Entrevistado 18).

“Espera fidelidade e disponibilidade, para que as dificuldades sejam superadas. Que as pessoas entendam as dificuldades em determinados momentos” (Entrevistado 20).

Mais uma vez não podemos nos esquecer dos gestores como indivíduos, pois cada entrevistado traz também seu conjunto de expectativas em sua relação com a empresa. Muitos até afirmaram que só pensaram em suas próprias expectativas quando foram questionados, pois sentem que é algo inerente ao relacionamento que estabeleceram:

“Continuar minha relação de trabalho. Conseguir a melhor performance com a minha equipe” (Entrevistado 1).

“Tenho alcançados meus objetivos, sou crítica do processo, do trabalho do resultado e busco a melhor qualidade. Apresentando resultados mais positivos serei mais respeitada. Gera um poder pela competência e as pessoas respeitam este poder” (Entrevistado 5).

“Dar oportunidade em função do desempenho, conforme as coisas forem acontecendo. Eu tenho muito apoio administrativo por parte das chefias. Para que eu possa atender as expectativas das pessoas. Ele delega e me dá autonomia e cobra resultado” (Entrevistado 10).

“Que ela continue dando as ferramentas para que eu possa exercer meu trabalho” (Entrevistado 16).

“Que eu possa desempenhar meu trabalho visando ao melhor funcionamento da empresa. E que eu consiga gerir minha equipe com o mínimo possível de trocas. Que eu consiga um trabalho harmonioso dentro da empresa” (Entrevistado 19).

Verifica-se, neste conjunto de respostas, que o gestor confunde suas expectativas com expectativas que deveriam ser da empresa, sempre focalizando melhor desempenho, cumprimento das metas. Quando foram questionados sobre suas expectativas como pessoas, o resultado foi bem parecido com as expectativas que descreveram para seus subordinados, ou seja, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional:

“Pra mim eu quero o conhecimento. Quero aprender mais” (Entrevistado 2).

“Crescer na empresa ao ponto de me estabilizar financeiramente e abrir uma empresa própria” (Entrevistado 4).

“Oportunidade de crescimento profissional, galgar cargos” (Entrevistado 14).

“Reconhecimento, e oportunidade de desenvolvimento. Eu espero que a empresa veja que eu tenho capacidade de assumir um desafio maior e me proporcione esta possibilidade” (Entrevistado 17).

Os entrevistados foram questionados também sobre o que eles acreditam ser o conjunto de expectativas da empresa na relação mantidas com eles, e afirmam que elas giram principalmente em torno da dedicação e do cumprimento de metas cada vez mais audaciosas.

“Bater as metas e gerar lucros” (Entrevistado 7).

“Fui contratado para que os projetos aconteçam” (Entrevistado 10).

“Produzir cada vez mais em menos tempo, sem ter que pagar mais por isso” (Entrevistado 11).

“Resultados. Fidelização e crescimento da empresa dentro dos clientes que já tem hoje. Estar mais bem cotado nas ações. Superar as metas.” (Entrevistado 14).

“Que eu cumpra meus objetivos o mais rápido possível e que custe menos” (Entrevistado 15).

“Que eu continue defendendo os valores e princípios e formando pessoas. Que eu ajude a empresas atingir com metas, tendo um comportamento esperado dentro da conduta” (Entrevistado 17).

Como em qualquer tipo de relacionamento, a qualquer momento pode haver expectativas atendidas e outras não atendidas. Esta questão é levantada por Thomas Jr. (1997). Segundo o autor, se ambas as partes mantêm um nível de

satisfação aceitável, o relacionamento continua, porém se uma das partes conclui que o nível está abaixo do aceitável considerará que o contrato foi violado.

Dependendo do nível de insatisfação que provocou o sentimento de violação de contrato, ele poderá resultar em três possibilidades: a de renegociação do contrato, em que as partes tentarão chegar a um novo nível aceitável; simplesmente continuar o relacionamento, porém reduzindo o nível de exigência e por consequência o nível de comprometimento; o rompimento da relação com o desligamento da empresa.

Quando estão insatisfeitos os indivíduos começam a enviar sinais demonstrando que algo não vai bem. Porém cabe ao gestor tentar identificar e tratar estes sintomas de insatisfação logo no início, promovendo a manutenção contínua da relação e evitando o rompimento: *“É muito visível, quando o gerente que acompanha, o funcionário faz questão de demonstrar que está insatisfeito e outros falam abertamente”* (Entrevistado 16).

Segundo Wetzel (2001) e Menegon e Casado (2006) os indivíduos poderão apresentar uma redução no comprometimento e até no cumprimento de suas obrigações, pois se sentem desobrigados da lealdade e dos esforços extras, uma vez que percebam que sua contribuição não é valorizada pela empresa: *“O funcionário reduz seu nível de produção para ficar condizente com o retorno. Assim ele fica melhor porque acha que está trabalhando o suficiente pelo que recebe”* (Entrevistado 8). Todos os entrevistados afirmaram que em algum momento tiveram que lidar com a insatisfação. Muitos casos foram identificados a partir de alguma atitude negativa como desmotivação e falta de compromisso:

“Desmotivação... faz sem vontade. Não se empenham em bater as metas” (Entrevistado 1).

“Fica cabisbaixo, frustrado” (Entrevistado 4).

“Desenvolver um trabalho mal feito, não ser tão assíduo e nem pontual” (Entrevistado 5).

“O funcionário fica apático e tem um comportamento reativo, ou seja, ele não procura se antecipar aos problemas, ele fica esperando que os problemas aconteçam” (Entrevistado 9).

“Ficam desatentos e mais lentos. Ficam amuados. Não brinca, não sorri, não tem idéias, não sugere nada, fica apático. Trabalha com má vontade” (Entrevistado 11).

Há casos em que o subordinado verbaliza sua insatisfação por meio dos colegas de trabalho, ou até mesmo para o próprio gestor:

“Falam com os colegas ou diretamente comigo sobre os problemas” (Entrevistado 6).

“Criam patotinhas, mandam e-mails com reclamações. Ou vem através de outra pessoa, ou através do murmurinho” (Entrevistado 10).

“Através das reuniões semanais, através dos colegas e até por e-mail, principalmente o pessoal de informática que é mais introspectivo” (Entrevistado 15).

“É comum receber reclamações por escrito de forma anônima. Nas reuniões tem um espaço para registrar os problemas” (Entrevistado 18).

Para Pate e Malone (2000) quando ocorre a violação será necessário saber quais são as causas reais, pois elas têm um impacto significativo sobre o comportamento, afetando a percepção sobre a obrigação e responsabilidade:

“A empresa finge que paga e o funcionário finge que trabalha. Ele reduz o nível de trabalho, porque ele acha que não está sendo retribuído à altura” (Entrevistado 21).

Os entrevistados tentam desvendar as causas de insatisfação dos seus subordinados por meio do diálogo franco e afirmam que somente após a identificação é possível pensar em alguma forma de solução, seja para casos profissionais ou pessoais:

“Se eu percebo que a pessoa vai querer ficar em rota de colisão tenho que tomar atitudes mais efetivas. O feedback é importante. Converso sobre a possibilidade de mudar” (Entrevistado 5).

“Chamo para conversar e não deixo passar, para não virar uma bola de neve (Entrevistado 8).

“Procuramos conversar e entender o que está acontecendo com ele, procurando identificar este problema e ver se é possível tentar traçar algumas linhas de ação para que ele saia desta situação” (Entrevistado 9).

“Vou procurar saber o porquê; às vezes é problema pessoal, a gente tem que entender. A melhor coisa é conversar e identificar o problema e tentar ajudar a resolver. Sem prejulgamento” (Entrevistado 11).

“Chamo pessoalmente para conversar e deixo claro que estou percebendo que o rendimento está caindo e tento ver os motivos que esta acontecendo. Tentar fazer com que a pessoa reconheça que o rendimento esta caindo. Saber se o nível de satisfação esta caindo e se pode melhorar” (Entrevistado 21).

Podem acontecer casos em que a insatisfação dos subordinados está relacionada ao estilo de liderança de seus gestores. Quando questionados sobre este assunto, a maior parte dos entrevistados afirma que tentaria solucionar através do diálogo, como forma de entender melhor os motivos; e alguns se mostraram dispostos a mudar de postura caso entendessem que estão errados:

“Eu tento ouvir a opinião dele e explicar meu ponto de vista. Se estiver errado eu tento mudar” (Entrevistado 4).

“Vou procurar através do diálogo levantar se isso procede e se sim, vou tentar mudar algumas atitudes” (Entrevistado 7).

“Eu tenho uma característica de ser muito ansioso; eu vejo e antevejo as coisas, por outro lado eu tenho uma característica boa eu aceito o erro. Eu quero crescer e por isso eu quero crescer com meu erro. Eu vou analisar, tem que escutar tudo” (Entrevistado 13).

“Quando eles me falam vejo se realmente está acontecendo e vejo se dá para mudar, mas antes eu peço feedback para os outros. Se todos os membros da equipe estão de acordo, eu vou tentar mudar” (Entrevistado 14).

Porém, alguns entrevistados afirmam que não mudariam suas posturas e afirmam que os subordinados precisam entender seu estilo como gerente e se adaptar. Quando a adaptação do subordinado não ocorre ou é insatisfatória, possivelmente ele será desligado da equipe:

“Não conseguimos agradar a todos, mas sou bem franco e direto, tento resolver na base da conversa” (Entrevistado 1).

“Tento fazer o que eu acho que é o melhor, tento ouvir e explico meu ponto de vista. E em alguns casos eu deixo passar porque lá na frente às coisas podem vir a provar que eu estava certa ou não” (Entrevistado 6).

“Eu sou muito franca, mas com o tempo vão começando a entender e aprendem com meu jeito” (Entrevistado 11).

“Quando eu percebo isso, eu sei que pode ser um defeito, mas eu tento não destacar isso, sei que estou fazendo alguma coisa que alguns não gostam, eu deixo rolar, porque não se pode agradar a todos” (Entrevistado 15).

“Eu explico a minha maneira de pensar e espero que ele se encaixe dentro desta minha maneira, não tem outro caminho. Cada um tem um estilo. É uma questão de perfil de gerente” (Entrevistado 16).

“Procuro realocar esta pessoa, para verificar se o problema é de empatia, dar uma segunda chance e tento realocar em outro setor. Se eu achar que a pessoa não vai se adaptar é desligamento” (Entrevistado 17).

“A gente tenta conversar e eu mostro para eles que até então este estilo funciona, porque a gente não chega a aonde chegou sendo sempre bonzinho ou sendo sempre ditador. Em determinados momentos você passa a mão e em outros vocês reprime. Eu mostro que isso é necessário buscando o melhor. Mostra que há um equilíbrio” (Entrevistado 20).

A insatisfação também pode partir da organização. Quando os entrevistados percebem algum nível de insatisfação por parte da empresa, com relação aos seus subordinados, a maior parte afirma que procuraria, em conjunto com diretores, entender o motivo e as causas de insatisfação, antes de falar com os subordinados, pois consideram que muitas vezes isso não passa de um problema de visão por parte da direção:

“Tento ver o que ele percebeu que eu não vi, e vou apurar os fatos, depois eu chamo o subordinado para conversar e tentar encontrar uma solução” (Entrevistado 4).

“Vou apurar com a direção para saber o tipo de insatisfação e se é real e depois eu converso com o funcionário e tento junto com ele traçar algumas metas para melhorar a sua imagem” (Entrevistado 7).

“Primeiro entender o mais rápido possível que insatisfação é esta e tentar procurar as causas. Verificar se procede e se tem alguma solução. Se dá para corrigir as falhas percebidas pela direção e tentar traçar algum plano de recuperação da imagem daquela pessoa” (Entrevistado 9).

“Primeiro vou tentar entender qual o motivo de insatisfação, porque às vezes é só uma primeira impressão. O cara está distante do que está acontecendo e acha que aquilo é um problema. Vou apresentar a minha posição e tentar melhorar esta visão” (Entrevistado 15).

Alguns afirmam ter vivenciado casos em que conseguiram solucionar o problema apenas apresentando a realidade como deve ser vista. Porém, quando é constatada a veracidade, muitos se sentem responsáveis, pois deveriam ter percebido antes dos seus superiores. Nesse caso, tentarão em conjunto com o subordinado traçar algum plano de ação para solucionar o problema:

“O problema deve ser comigo porque eu deixei passar ou é algo que a direção não teve a visão correta do caso (Entrevistado 3).

“Minha posição é de analisar a colocação e questionar a empresa, porque se o subordinado está atuando conforme uma estratégia determinada pela empresa então vou questionar se a estratégia não está errada. Se posicionar a favor do empregado e apostar nele. E se tiver falha a gente interfere. Não admito nenhum tipo de juízo de valor” (Entrevistado 5).

“Se acontecer deles estarem certo eu não enxerguei, daí eu vou passar isso para o funcionário, trazendo para mim a responsabilidade de cobrar e tentar resolver. E se eu disser que foi o diretor que viu, ele vai achar que como ele nunca está presente não teria como falar sobre isso” (Entrevistado 12).

“A ultima coisa que eu pretendo fazer é uma substituição. Então tento de todas as maneiras solucionar este conflito dos dois lados. Para um lado demonstro que o funcionário não é tão ruim e para o empregado demonstro que ele tem que mudar algumas atitudes porque não esta agradando” (Entrevistado 19).

Para os entrevistados, o problema se torna mais preocupante quando existe algum tipo de insatisfação por parte da empresa que seja relacionada ao seu trabalho. Todos tentariam, novamente, entender os motivos, por meio do diálogo, tentariam traçar algum plano de ação para mudar e solicitariam acompanhamento e avaliação contínua:

“Vou ouvir tentar mudar e pedir uma reavaliação continua” (Entrevistado 4).

“Mais complicado de todos os pontos, porque eu entendo que somos prestadores de serviços. Então o peso da responsabilidade é muito grande. Eu não fico nem um pouco confortável com isso. Tento reorganizar a equipe, realinhar, definir novas metas, para satisfazer a empresa” (Entrevistado 10).

“Eu tenho que aceitar. Se você tem criticas no seu trabalho, primeiro você tem que aceitar. As criticas são construtivas, verificar se tem fundamento e esboçar uma reação ou para resolver ou não. A princípio tem que aceitar e depois analisar como vai resolver” (Entrevistado 16).

Porém três entrevistados sugeriram que esta situação ocasionaria seu desligamento da empresa:

“Tento ouvir e explicar meu lado e até colocar meu cargo a disposição. Mas na maioria das vezes tudo se resolve no diálogo” (Entrevistado 6) .

“Também procuro entender, todos nós temos falhas. Tendo entender exatamente o que é isso e ver se eu quero mudar. Percebe-se que existe uma satisfação e tento mudar, mas se as expectativas estão além do meu alcance, eu peço pra sair” (Entrevistado 9).

“Eu provavelmente começaria a ver novas possibilidades de emprego em outra empresa” (Entrevistado 21).

Como forma de evitar que os conflitos e problemas cheguem a níveis incontornáveis, os gestores apostam na proximidade tanto dos subordinados quanto dos dirigentes. Com isso será possível compreender melhor a natureza dos problemas, conhecer os anseios dos indivíduos e traçar planos de ação que podem ir de um simples “chopinho” até a necessidade de treinamento e desenvolvimento mais efetivo:

“O gerenciamento deve estar mais próximo dos funcionários, sempre conversando e acompanhando e dando retorno. Trazer os funcionários para perto de você mesmo se houver necessidade de sair junto e tomar um chopinho” (Entrevistado 2).

“Através do dia-a-dia de trabalho, você consegue conhecer melhor seu funcionário e saber realmente como ele está correspondendo. Agindo de forma transparente e dando orientação, o funcionário sente que está aprendendo e progredindo; e se ele consegue associar tudo isso a um crescimento profissional, começa a estabelecer a confiança evitando a insatisfação (Entrevistado 7).

“Acho que o mais importante na posição de gerente é estar junto à equipe, pois a distância física é uma barreira; o melhor é estar perto do pessoal” (Entrevistado 15).

“Você estar atento a detalhes que a empresa às vezes não vai estar. Ter a percepção... é um Mix do pessoal e do profissional. É fundamental o equilíbrio. Também não pode ser muito pessoal e nem muito impessoal. A proximidade é fundamental” (Entrevistado 16).

“O segredo está em comunicação, acompanhamento e treinamento. Quando investe no desenvolvimento deles e demonstra preocupação e estimula o desenvolvimento, se sentem motivados em assumir novos desafios” (Entrevistado 18).