

ADRIANA GONÇALVES RODRIGUES DA SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMO UM ESTILO DE LIDERANÇA PODE AFETAR UMA EQUIPE**

São Paulo

2021

ADRIANA GONÇALVES RODRIGUES DA SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMO UM ESTILO DE LIDERANÇA PODE AFETAR UMA EQUIPE**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos na Construção.

Orientador:
Prof. Roberto Mingroni

São Paulo
2021

Catalogação-na-publicação

Silva, Adriana
ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMO UM ESTILO DE LIDERANÇA PODE AFETAR UMA EQUIPE / A. Silva
- São Paulo, 2021.
58 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Liderança 2.Motivação 3.Burnout I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Poli-Integra II.t.

“Não precisamos apagar a luz do próximo para que a nossa brilhe”

Mahatma Gandhi

DEDICATÓRIA

Dedico esta Monografia aos meus pais que sempre me permitiram voar e sempre estiveram presentes nos meus pousos quando se fizeram necessários.

Dedico a vocês com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Maria Filomena e Álvaro Rodrigues por serem os pilares da minha formação como ser humano, e por terem sempre apostado em mim.

Agradeço a minha família em geral e em especial aos meus irmãos Daniela Rodrigues e Leonardo Rodrigues pela paciência e orientação nesta fase final de curso.

Agradeço todos os colegas profissionais que dedicaram parte do seu tempo a colaborar com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, sem vocês este trabalho não seria possível.

Agradeço ao meu atual líder Eduardo Araújo, que me faz acreditar que estamos no caminho certo.

Ao Profº Roberto Mingroni por toda a sua dedicação e motivação na orientação desta monografia.

Ao Prof. Dr. Silvio Burrattino Melhado pela organização do curso Gestão de Projetos na Construção e por toda sua contribuição acadêmica na formação de profissionais.

RESUMO

Motivação e liderança são palavras que seguem juntas e devem estar presentes na vida profissional de todos de forma agregadora. Onde não existe uma boa liderança, não tem como existir um time motivado. A vivência profissional da autora e sua percepção dos ambientes de trabalho por onde esteve a conduziu para uma busca por evidências de que as pessoas estão começando a se importar mais com a própria saúde emocional considerando que cada vez mais há casos de afastamentos nos trabalhos por conta de doenças ligadas a este assunto, e que isso pode estar diretamente ligado com o modo com que as pessoas podem estar sendo lideradas dentro dos seus ambientes de trabalho. Partindo do princípio que hoje em dia as pessoas não estão totalmente preparadas para assumir cargos de liderança, este trabalho tem como objetivo principal abordar como um estilo de liderança mal desempenhado pode afetar uma equipe e como objetivos secundários, o trabalho sugere que as empresas adotem uma política de boas práticas a serem aplicadas para novos líderes.

Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas motivação e liderança, interligados à gestão de pessoas. Após a revisão foi feito um estudo de caso com aplicação de questionários com assuntos diretamente voltados às relações entre líder e liderado e suas consequências. Conclui-se o presente trabalho com as recomendações de implantação de programas estruturados nas empresas a fim de tornar ambientes saudáveis para se trabalhar.

Palavras chaves: Liderança, Motivação, *Burnout*.

ABSTRACT

Motivation and leadership are words that go together and must be present in everyone's professional life in an aggregating way. Where there is no good leadership, there is no way to have a motivated team. The author's professional experience, and her perception of the work environments where she has been, led her to a search for evidence that people are starting to pay attention on their own emotional health considering that we increasingly have cases of absence from work due to illnesses related to this issue, and that this can be directly linked to the way in which people may be being led within their work environments. If nowadays people are not fully prepared to take on leadership roles, this paper's main objective is to approach how a poorly performed leadership style can affect a team, and as secondary objectives, the work suggests that companies adopt a policy of good practices to be applied to new leaders.

For this, a literature review was carried out on the themes of motivation and leadership, linked to people management. After the review, a case study was carried out with application of questionnaires with subjects directly related to the relationship between leader and subordinate and their consequences. The work is concluded with the recommendations for the implantation of structured programs in companies in order to make healthier environments to work.

Keywords: Leadership, Motivation, Burnout

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria de HERZBERG – Adaptado de MINGRONI, 2019	17
Figura 2 - Pirâmide de Maslow – necessidades comentadas – Adaptado de MINGRONI 2019.....	19
Figura 3 - Distribuição etária dos pesquisados.	28
Figura 4 - Distribuição dos pesquisados quanto a formação acadêmica.	29
Figura 5 - - Distribuição dos pesquisados quanto ao setor de atuação profissional.	29
Figura 6 - Distribuição dos pesquisados quanto ao porte da empresa em que trabalha.	30
Figura 7 - Distribuição dos pesquisados quanto ao tempo de empresa.	30
Figura 8 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção de um excelente lugar para trabalhar.	31
Figura 9 - Distribuição dos pesquisados quanto a recomendação da empresa onde trabalha.	32
Figura 10 - Distribuição dos pesquisados quanto a projeção de tempo futuro na empresa onde trabalha.	33
Figura 11 - Distribuição dos pesquisados quanto às razões para estar na empresa.....	33
Figura 12 - Distribuição dos pesquisados quanto aos motivos para pedir demissão.....	34
Figura 13 - Distribuição dos pesquisados quanto a oportunidades de carreira.	35
Figura 14 - Distribuição dos pesquisados quanto ao orgulho de fazer parte.	36
Figura 15 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de capacitação.....	36
Figura 16 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de subsídios educacionais.....	37
Figura 17 - Distribuição dos pesquisados quanto a atuação predominante na rotina de trabalho: Líder/Liderado.....	37
Figura 18 - Distribuição dos pesquisados quanto às promoções a cargos de liderança.....	38
Figura 19 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se o líder está ou não preparado para o cargo.	38
Figura 20 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de Cursos para liderança.....	39
Figura 21 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção de que o líder fornece as informações necessárias para atuação profissional.....	40
Figura 22 - Distribuição dos pesquisados quanto a definição de metas junto com o líder Gráfico Metas.....	40
Figura 23 - Distribuição dos pesquisados quanto a relação de confiança junto com o líder.....	41
Figura 24 - Distribuição dos pesquisados quanto ao acesso da equipe de Recursos Humanos na empresa	41
Figura 25 - Distribuição dos pesquisados quanto a realização de avaliação de desempenho periodicamente.....	42
Figura 26 - Distribuição dos pesquisados quanto ao volume de trabalho demandado.	43
Figura 27 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre o tempo dedicado ao trabalho e as necessidades pessoais.....	43
Figura 28 - Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de já ter tido algum quadro de depressão ou ansiedade.	44
Figura 29 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre alguém da equipe com quadro de depressão ou ansiedade.	44
Figura 30 - Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de já ter sido vítima de pressão psicológica ou assédio moral pela liderança.....	45
Figura 31 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre alguém da equipe ter sido vítima de pressão psicológica ou assédio moral pela liderança.....	46
Figura 32 – Distribuição dos pesquisados sobre o que é Síndrome de Burnout.....	47
Figura 33 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se já teve Síndrome de Burnout.	47
Figura 34 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se alguém da equipe já teve Síndrome de Burnout	48

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	JUSTIFICATIVA	9
1.2.	OBJETIVOS	11
1.3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	12
1.4.	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	13
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2.	MOTIVAÇÃO.....	16
2.2.1.	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	16
2.2.2.	Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland.....	17
2.2.3.	Teoria da Hierarquia das Necessidades (ou da Motivação Humana) de Maslow.....	18
2.2.4.	Motivação nos tempos atuais	19
2.3.	LIDERANÇA.....	22
2.3.1.	Conceitos de Liderança	22
2.3.2.	Teorias de Liderança	22
2.3.2.1.	Teoria dos Traços	22
2.3.2.2.	Teoria dos Estilos de Liderança.....	23
2.3.2.3.	Teorias dos Enfoques Situacionais ou Contingencial	24
2.3.3.	Estilos de Liderança	24
3.	INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA	27
3.1.	QUESTIONÁRIO	27
3.1.1.	Aplicação	27
3.1.2.	Diagnósticos	28
3.1.3.	Conclusões DA INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA	49
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.	REFERÊNCIAS.....	53
6.	APÊNDICE.....	55
6.1.	QUESTIONÁRIO APLICADO.....	55

1. INTRODUÇÃO

1.1.JUSTIFICATIVA

O artigo da revista HSM número 135, escrito por Gabrielle Teco e Heinar Maracy, alerta que a depressão, hoje em dia, atinge mais de 300 milhões de pessoas em todo o mundo (aproximadamente 4% da população mundial). O Brasil é o recordista em transtornos de ansiedade e as questões de saúde mental e emocional já são a segunda maior causa de afastamento do trabalho. Se esse problema é tão grande, por que ainda se fala tão pouco sobre ele dentro de nossas empresas? Este é um questionamento que intrigou a autora e a inspirou para procurar saber mais sobre o tema dentro das empresas de construção civil. Este trabalho começou com a intenção de ter o foco somente no mercado da construção civil, mas no decorrer das pesquisas virtuais foram coletadas respostas de outros setores do mercado de trabalho. Portanto a maioria dos pesquisados, mais de 90% dos pesquisados, estão no setor de construção civil e gerenciamento de projetos.

Existem alguns aspectos necessários para o trabalho ser **mentalmente saudável**. Em primeiro lugar a pessoa precisa se sentir útil e precisa sentir que está gerando algum valor à empresa. Em segundo lugar, a pessoa precisa sentir que está evoluindo e se desenvolvendo junto com a empresa. Em terceiro, a pessoa precisa ter o reconhecimento dos seus líderes e equipe. Esta ordem está diretamente ligada à teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, apresentada no item 2.1.1.3 mais adiante.

Por isso o papel da liderança está tão ligado a essa questão de saúde mental dentro das empresas. A liderança e a motivação são conceitos inseparáveis, pois a motivação tem a ver com a qualidade da liderança exercida.

A autora se inspirou nessas questões e em situações que presenciou nas empresas por onde esteve trabalhando ou prestando serviços. Em sua trajetória profissional a autora se deparou com diversos cenários nas empresas por onde passou. Um dos cenários que mais chamou à sua atenção foi de empresas onde as lideranças não estavam bem definidas, e os líderes não tinham um preparo para gerir pessoas. Deparou-se também com equipes que pareciam estar desequilibradas

emocionalmente, e com colaboradores que certamente pareciam estar iniciando uma possível Síndrome de *Burnout*¹.

Esses cenários são perigosos tanto para os gestores, quanto para a equipe, pois podem se tornar uma “bola de neve”, desestabilizando e desfazendo equipes, e quem também acaba perdendo com isso é a própria empresa. Por isso cada vez mais é tão importante observar as formas de lideranças e as respostas das equipes para esta liderança. Tudo tem que estar alinhado para o melhor desenvolvimento de um trabalho final. Desta forma, todos saem ganhando e os membros das equipes de trabalho não tem a saúde afetada.

¹ Síndrome de Burnout - A síndrome de *burnout*, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico descrito em 1974 por Freudenberg, um médico americano. O transtorno está registrado no grupo 24 do CID-11 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) como um dos fatores que influenciam a saúde ou o contato com serviços de saúde, entre os problemas relacionados ao emprego e desemprego. (VARELLA, Drauzio – 2020)

1.2.OBJETIVOS

Objetivo principal:

Partindo do princípio de que hoje em dia as pessoas não estão totalmente preparadas para assumir cargos de liderança, este trabalho tem como objetivo principal abordar como um estilo de liderança mal desempenhado pode afetar a saúde mental das pessoas de uma equipe.

Objetivos parciais:

- Discutir a importância de uma boa liderança para atingir resultados esperados e ter uma equipe motivada.
- Trabalhar aspectos motivacionais da equipe conforme o direcionamento da liderança.
- Sugerir, com base nos conhecimentos especializados da atualidade, que as empresas adotem uma política de boas práticas a serem aplicadas para novos líderes, que no caso seriam pessoas contratadas para o cargo de liderança, ou pessoas que estejam conquistando este novo cargo dentro das empresas.

1.3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este trabalho foi usada a metodologia de revisão bibliográfica e a investigação quantitativa². Na abordagem da investigação quantitativa da pesquisa foram observados fatos reais e buscou-se uma compreensão profunda do contexto analisado.

Na revisão bibliográfica foram usadas diversas referências previamente separadas pela autora sobre o assunto em estudo; nestas referências há artigos, livros, guias e páginas de internet. Por ser um assunto bem atual, o uso de artigos de revistas renomadas foi bastante aplicado. O uso de bibliografia clássica se deu apenas para os assuntos sobre teorias antigas.

Para a investigação quantitativa, foi montado um questionário após a coleta de toda a revisão bibliográfica e após um melhor embasamento no tema. Este questionário foi aplicado sendo enviado em formato de *link* para as pessoas responderem em total sigilo.

Com o questionário montado, a primeira intenção da autora era de conseguir mapear empresas a serem estudadas e de conseguir separar líderes e liderados nas respostas. Mas com o uso do meio virtual isso não foi possível devido à grande abrangência que os questionários tiveram.

Após o desenvolvimento da revisão bibliográfica e investigação quanti a autora já tinha em mãos material para conseguir elaborar uma boa conclusão e considerações finais sobre o tema em estudo.

² Pesquisa quantitativa é a pesquisa científica na qual os resultados podem ser quantificados, diferindo da pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa recorre a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, relações entre variáveis, entre outras aplicações. É fortemente influenciada pelo positivismo

1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo deste trabalho consiste em uma introdução geral. Neste capítulo a autora coloca a justificativa contando o porquê da escolha deste tema para o seu trabalho e demonstra os objetivos que quer atingir escrevendo sobre ele.

No segundo capítulo está a revisão bibliográfica, separada em 3 tópicos. No primeiro é abordado um tema mais amplo sobre gestão de pessoas e fazendo a introdução para os próximos dos tópicos que falam sobre a Motivação e suas teorias, e Liderança, com conceitos e teorias.

No terceiro capítulo vem o estudo de caso em que está apresentado o questionário realizado. Neste capítulo é mostrado como foi a aplicação do questionário e é discutido sobre os diagnósticos que foram gerados a partir dele. E por fim são feitas conclusões sobre este estudo de caso.

No quarto capítulo são apresentadas as considerações finais para este trabalho, e no quinto capítulo são apresentadas as referências.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio destes mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, A. 2002)

Para Fischer (2002), o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos. Ela deixou de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas.

A expressão *gestão de pessoas* também não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Conforme descrito por André Fischer (2002), seu uso procura ressaltar o caráter da ação — a *gestão* e seu foco de atenção: *as pessoas*. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser *gerido*. Um navio é dirigido, uma empresa administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser orientada caso se admita que os dois agentes tenham consciência e vontade próprias. A opção por utilizar *pessoas* no lugar de *recursos humanos* é ainda mais diferenciadora do novo conceito. A administração tradicional

foi construída em torno da ideia de otimização de recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e *peças* sempre foi seu principal objetivo. Na fase das grandes máquinas mecanizadas, na segunda onda de produção fabril massificada, como a denomina Toffler (1994), a “maximização” dos recursos era o paradigma básico. As pessoas foram transformadas em *recursos* para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las. Essa foi uma maneira eficiente de demonstrar a preocupação específica da administração com o chamado *fator humano na empresa*. Nessa fase da teoria organizacional, administrar recursos humanos significava otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo. Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos. (FISCHER, A. 2002)

2.2. MOTIVAÇÃO

Conforme dito pelo filósofo Confúcio “Faça o que você gosta e nunca mais precisará trabalhar”, esta frase já se tornou popular em conversas motivacionais e em rodas de amigos. O que é um fato, é que ninguém é capaz de motivar ninguém, mas pode ser criada condição para esta pessoa se sentir motivada, como também podem ser criadas condições para desmotivar as pessoas. (MINGRONI, R. 2019)

A motivação pode seguir em duas direções: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Como o nome já diz, a motivação intrínseca é aquela que surge de uma necessidade interna, de algum motivo pessoal, e a motivação extrínseca é uma resposta a um estímulo externo, em função do desejo de um reforço ou da fuga de uma punição (condicionamento). Essas duas motivações podem estar presentes ou ausentes ao mesmo tempo e são inter-relacionadas. (MINGRONI, R. 2019)

Com a intenção de contextualizar mais o tema, são apresentadas abaixo algumas teorias mais conhecidas sobre motivação.

2.2.1. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg começou a trabalhar em sua teoria dos fatores em meados dos anos 1950. Em 1959, os resultados de sua pesquisa indicavam que o homem tem dois blocos de necessidades: um atendido por fatores de natureza intrínseca e outro atendido por fatores de natureza extrínseca. Esses dois blocos levaram Herzberg a formular a teoria dos dois fatores: os de motivação (intrínsecos) e os de higiene (extrínsecos). (CASADO, T. 2002)

Nesta teoria dos dois fatores, um deles é relacionado com a satisfação (fatores de motivação) e o outro é relacionado com a insatisfação (fatores de higiene). Nesta teoria, o que o Herzberg nos apresenta é que a alta satisfação do indivíduo não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada a natureza do trabalho em si. Desta forma, a essência da proposta de Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação e sim não estar satisfeito. Da mesma forma que o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim não estar insatisfeito. (CASADO, T. 2002).

Os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são os de satisfação; são estes o: crescimento, progresso,

responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. E os fatores higiênicos são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos; são estes: segurança, *status*, relacionamento com os subordinados/ colegas/ supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, liderança, política e administração da empresa. (CASADO, 2002).

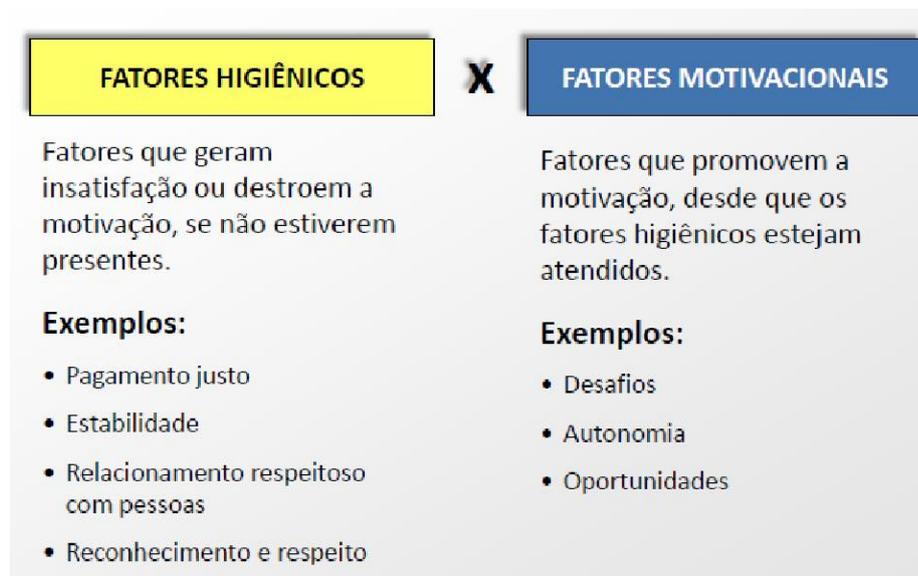


Figura 1 - Teoria de HERZBERG – Adaptado de MINGRONI, 2019

2.2.2. TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE DAVID MCCLELLAND

A teoria de McClelland destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e identifica três conjuntos que, segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida:

- Realização - busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso;
- Afiliação - interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros;
- Poder - interesse pela liderança e pelos sinais de *status*. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Conforme descrito por Macêdo (2008), com esta teoria, McClelland concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidade de poder, razão pela qual tendem a se ajustar melhor às organizações burocráticas.

2.2.3. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (OU DA MOTIVAÇÃO HUMANA) DE MASLOW

“O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida, desejar sempre algo” (Maslow, 1954).

Com este modo de pensar do teórico Maslow é que surge a teoria das necessidades, em que ele propõe grupos de desejos e impulsos e cria categorias fundamentais que classificam de modo abstrato os objetivos humanos (CASADO, T. 2002). Esta classificação feita por Maslow resulta em cinco necessidades que direcionam o comportamento:

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais;
- Necessidades de estima;
- Necessidades de autorrealização.

No grupo das necessidades fisiológicas estão o ar, comida e moradia. Uma vez que as necessidades fisiológicas estão relativamente atendidas, surge o outro subgrupo: as necessidades de segurança. Se os dois grupos anteriores (fisiológico e de segurança) estiverem satisfeitos, surgirá a necessidade de amigos, namorado, esposa ou filhos, isto é, as necessidades sociais e de amor. A necessidade de estima aparece quando as três outras foram razoavelmente atendidas. Para Maslow, as pessoas saudáveis têm o desejo de uma avaliação positiva de si mesmas, de autorrespeito e

autoestima. No topo da pirâmide está a necessidade de autorrealização que, segundo Maslow, surge somente quando o indivíduo alcançou todas as outras categorias de necessidades. (CASADO, T. 2002).

Para Maslow “a necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é” (MASLOW, 1954).



Figura 2 - Pirâmide de Maslow – necessidades comentadas – Adaptado de MINGRONI 2019

2.2.4. MOTIVAÇÃO NOS TEMPOS ATUAIS

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho. Cada teoria apresentada possui uma visão da natureza humana; cada homem tem peculiaridades, preferências, traços de personalidade e processo motivacional. Cada teoria se aplica diferentemente às distintas visões do homem e da vida; as diferenças individuais exercem papel importante nas diversas visões. Portanto, é útil integrar às

teorias apresentadas a noção de traços de personalidade como diferenciadores do comportamento humano. (CASADO, 2002)

Em um artigo escrito por Tamayo e Paschoal (2003), eles descrevem que o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Todas estas atividades fazem parte do papel atribuído ao empregado e são, geralmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário, este último podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização.

No ambiente corporativo, as demandas do empregado se resumem em: ser tratado com respeito e ser tratado como ser humano, satisfazer suas necessidades com o trabalho e atingir seus objetivos e expectativas. Caso o empregado não encontre na organização meios de satisfazer as suas necessidades e atingir suas metas principais, ele não se sentirá numa relação de troca com a empresa, mas sim numa relação de exploração. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Em certo momento, é preciso dosar a energia de motivação e engajamento do empregado para que o excesso não seja maléfico para sua saúde. Para a terapeuta Wilma Bolsoni *“Se as empresas estão adoecendo, é porque suas pessoas estão adoecendo. Está na hora de colocarmos as pessoas verdadeiramente no centro, ou nenhum progresso será sustentável.”* (BOLSONI, W. 2019)

A Organização Mundial da Saúde (OMS) já havia alertado que a depressão seria a doença mais incapacitante do Mundo até 2020 (BOLSONI, W. 2019). Os dados no Brasil vão na mesma direção. Atualmente, de acordo com o Internacional Stress Management Association (ISMA), nove em dez brasileiros ativos no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade em algum grau e metade sofre de algum

nível de depressão. Esta já está entre as doenças que mais afastam brasileiros do trabalho. Conforme Wilma Bolsoni, as rotinas estressantes, mudanças frequentes e a falta de tempo para se adaptar a elas fazem crescer a tensão e a insegurança dos profissionais, fatores que atingem em cheio sua saúde emocional e mental, gerando transtornos como estresse e depressão, e também síndrome do pânico, fobia social e outras psicopatologias. O tema de saúde mental do empregado volta ao segundo degrau da teoria da hierarquia de Necessidade de Maslow, no qual é citada a necessidade de segurança (ou ausência de ameaça). O indivíduo precisa estar seguro consigo mesmo para poder atingir os novos patamares. (CASADO, T. 2002)

Para a autora, esse alto estresse nas empresas, atualmente, pode ser que esteja ligado ao excesso de motivação do profissional, uma vez que ele queira aproveitar todas as oportunidades que lhe foram dadas, quer mostrar resultados cada vez melhores, quer se mostrar cada vez mais engajado e preparado, e desta forma acaba perdendo o foco do que realmente é o objetivo principal de vida.

O ambiente corporativo vem sendo nos últimos anos embalado por uma enxurrada de novas ferramentas de comunicação e novas metodologias. São recursos que ajudam: a errar menos, a fazer mais rápido e melhor, a construir equipes, a evitar armadilhas, a ganhar foco, a direcionar a mente para transformar ideias isoladas em projetos vencedores, a gerenciar mudanças com mais eficiência. Mas nenhuma dessas ferramentas nos ajuda a ter mais equilíbrio e felicidade (BOLSONI, W. 2019).

2.3. LIDERANÇA

2.3.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

Para Limongi (2002), a liderança é um *processo social*, e neste processo são estabelecidas as relações de influências entre as pessoas, que no caso são: o líder (ou líderes) e seus liderados com um fato e um momento social.

Este processo de liderança pode ocorrer em infinitas situações e com infinitas relações pessoais, como: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

No contexto do trabalho apresentado, a autora está focando mais nas relações de liderança ocorridas no ambiente de trabalho.

Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder. (LIMONGI, A. 2002)

Hoje em dia, a preocupação com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança está mais em foco. O conceito de liderança de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados está cada vez mais sendo usado nas empresas.

2.3.2. TEORIAS DE LIDERANÇA

Serão apresentadas neste capítulo três teorias de liderança. Estas teorias são contemporâneas e mais utilizadas nos modelos gerenciais, subsidiando práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas, conforme descrito por Ana Cristina Limongi (2002).

2.3.2.1. Teoria dos Traços

A Teoria dos Traços defende a ideia de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Nessa teoria, o contexto em que o líder/liderado estão inseridos e as necessidades do grupo em que atuam não são fatos que possam interferir nas relações interpessoais. Desta forma, a teoria defende a ideia de que o indivíduo já nasce líder. (LIMONGI. A. 2002)

Nesta teoria, são citados três grandes tipos de traço:

- **Fatores físicos:** têm relação com as características físicas do indivíduo, como altura, peso, aparência física e idade.
- **Habilidades:** inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento são tidos como características facilitadoras da liderança.
- **Aspectos da personalidade:** moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional são as características mais atuantes na aceitação ou não de um líder.

2.3.2.2. Teoria dos Estilos de Liderança

Em contraste com a teoria dos traços, pela qual se acreditava que características individuais são determinantes para a liderança, a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Para isso, há necessidade de estudar e de construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana. (LIMONGI, A. 2002).

A variação entre os graus de autocracia e democracia é apresentada em quatro padrões:

- **Sistema 1:** relação com pouca interação, baseada no medo e na desconfiança, com alto controle no topo da organização.
- **Sistema 2:** existe alguma confiança na relação. Os objetivos são estabelecidos no topo da organização, porém há algum controle em nível mais intermediário.
- **Sistema 3:** os chefes confiam nos subordinados, mas não totalmente. Algumas decisões podem ser tomadas pelos subordinados, que são recompensados e se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização.
- **Sistema 4:** os chefes têm confiança total nos subordinados, que participam das decisões dentro da organização, havendo envolvimento no estabelecimento e no alcance dos objetivos. Há comunicação entre todos os níveis e entre os colegas.

2.3.2.3. Teorias dos Enfoques Situacionais ou Contingencial

Nas teorias de enfoque situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação.

Bryman (1992) afirma que:

“o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente. Isso significa que um estilo padrão particular de comportamento é eficaz em algumas circunstâncias (como quando a tarefa traz satisfação intrínseca ou quando as personalidades dos subordinados os predispõem a um estilo particular), mas não em outras”.
BRYMAN, (1992)

Essa teoria tem uma boa aderência nas práticas organizacionais, pois define liderança como o resultado de um conjunto de variáveis que, sozinhas, poderiam não ser suficientes para o exercício do papel de líder. Em conjunto, entretanto, tais variáveis se completam e podem facilitar o desempenho desse papel. A eficácia não depende única e exclusivamente do comportamento do líder, mas há que considerar as variáveis ambientais. (LIMONGI, A. 2002)

Para Limongi (2002), a eficácia da liderança é função do estilo, relacionado à classificação situacional baseada nos critérios: relações líder/ membros, liderado/ preterido, estrutura da tarefa e poder da posição.

2.3.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

No GUIA PMBOK® 6ª edição (PMI, 2017), no terceiro capítulo é falado sobre o papel do gerente de projetos, e com isso é abordado o tema liderança.

Pesquisas descrevem inúmeros estilos de liderança possíveis de serem adotados pelo gerente de projetos. Abaixo são descritos alguns dos exemplos citados no guia.

- *Laissez-faire*
 - É um estilo de liderança que permite que sua equipe tome as próprias decisões e estabeleça suas próprias metas; também é denominado estilo liderança liberal.
- Transacional
 - É um estilo de liderança que foca nos objetivos, *feedback* e realização para determinar recompensas.

- Líder servidor
 - É um estilo de liderança que demonstra compromisso de servir e colocar outras pessoas em primeiro lugar; tem como enfoque o crescimento das outras pessoas. Concentra-se nas relações, na comunidade e colaboração; a liderança nesse estilo normalmente é secundária e surge após o serviço.
- Transformacional
 - É um estilo de liderança que capacita seus seguidores por meio de atributos e comportamentos idealizados. Promove a motivação inspiradora e incentiva a inovação e a criatividade e consideração individual.
- Carismático
 - É um estilo de liderança capaz de inspirar; tem alto nível de energia, entusiasmo e autoconfiança.
- Interativo
 - É um estilo de liderança que combina 3 estilos: o carismático, o transformacional e o transacional.

O GUIA PMBOK® 6ª edição (PMI, 2017), baseado em pesquisas, demonstra que as qualidades e as habilidades de um líder podem incluir:

- Ser um visionário, ou seja, ajudar a descrever os produtos, metas e objetivos do projeto;
- Ser otimista e positivo;
- Ser colaborativo;
- Gerenciar relacionamentos e conflitos por meio de construção de confiança;
- Comunicação;
- Ter uma conduta de respeito;
- Demonstração de integridade e sensibilidade cultural, coragem.
- Capacidade de solucionar problemas e tomada de decisão;
- Reconhecimento aos outros quando devido;
- Ser um aprendiz por toda a vida, orientado aos resultados e à ação;
- Focar nas coisas importantes;

- Ter uma visão holística e sistêmica do projeto, considerando igualmente os fatores internos e externos;
- Ser capaz de aplicar raciocínio;
- Ser capaz de construir equipes eficientes, divertir-se e compartilhar o humor efetivamente com os membros da equipe.

Para Macêdo (2008), nas empresas, existem cenários onde o poder se caracteriza em diferentes papéis, que ora se confunde, e ora se mesclam, dependendo do grau de abrangência e do fato de terem sido ou não designados formalmente.

O chefe é alguém com autoridade mais formal e que tem autonomia para representar, comandar e decidir. O gerente seria a figura do chefe, reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas. Já o gestor-líder é aquele que é capaz de influenciar a equipe e com isso poder representá-la e conduzi-la em uma determinada situação. (MACEDO, I. 2008)

3. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA

3.1. QUESTIONÁRIO

O presente estudo de caso consiste no levantamento de dados de diferentes tipos de pessoas que estejam trabalhando em pequenos, médios e grandes escritórios.

No início do estudo o foco era realizar o questionário com apenas 2 a 3 setores além da engenharia civil, mas, pelo modo que sucedeu a entrevista, não foi possível ter este controle e com isso a abrangência de setores ficou maior.

Com o intuito de gerar um bom nível de respostas para a pesquisa, a autora se baseou no questionário usado pela FIA e VOCE S/A “As Melhores Empresas para Trabalhar” e “As Melhores Empresas para Começar a Carreira” – ano 2018 e se baseou em sua vivência como arquiteta em grandes empresas de construção civil.

No questionário aplicado, a ideia era envolver líderes e liderados em um mesmo patamar, para responderem perguntas referentes à liderança, motivação, gestão de pessoas e a assuntos relacionados a estes temas. A pesquisa tinha como finalidade conhecer mais o ambiente de trabalho e as relações interpessoais do pesquisado, desta forma seria possível diagnosticar problemas referentes à motivação e/ou conflitos ocorridos neste ambiente, neste questionário não foi feito tratamento com rigor estatístico.

3.1.1. Aplicação

Para a aplicação dos questionários a autora usou a plataforma do *Google*® chamada *Google Forms*®. Todas as questões foram passadas para esta plataforma na qual foram definidas as formas de resposta (múltipla escolha ou não), e quando o questionário estava pronto foi gerado um *link* que poderia ser acessado por qualquer pessoa e respondido. A autora predeterminou que não seria possível saber a identidade dos pesquisados. Por se tratar de temas muito pessoais essa foi uma forma de deixar os pesquisados mais à vontade para responderem o questionário.

O *link* de acesso ao questionário foi passado por meio de e-mails e redes sociais primeiramente para pessoas predeterminadas, que eram os ex-colegas de trabalho. Com isso foi solicitado para esses colegas que enviassem o *link* aos seus colegas de

trabalho também. O *link* também foi enviado a colegas de curso, amigos e familiares, sempre tendo o foco em pessoas que trabalhassem na área corporativa. Foi solicitado que as pessoas repassassem esse *link* adiante para pessoas com perfil estipulado. Desta forma, não foi possível um total controle na distribuição do *link*, mas com o acompanhamento da autora, foram enviados em torno de 300 a 350 questionários. O período de pesquisa ocorreu entre fevereiro e março de 2021.

3.1.2. DIAGNÓSTICOS

Foram obtidas 133 respostas aos questionários aplicados; este número foi bem significativo para este trabalho e as respostas foram bem agregadoras para as considerações finais.

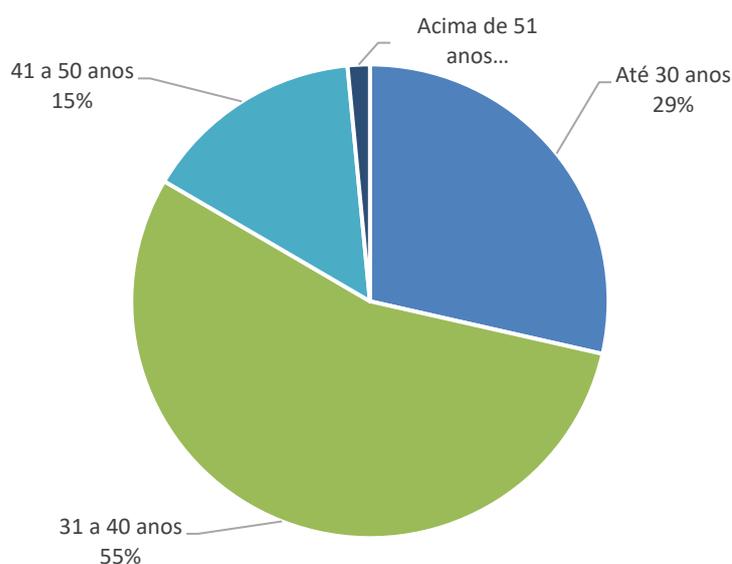
Abaixo apresenta-se cada questão com suas respectivas respostas em modelo de gráfico.

O questionário estava dividido em três partes: a primeira era “Características Gerais”, a segunda era “Você e sua empresa”, a terceira era “Você e seu trabalho”.

Características gerais

1 - Qual a sua faixa etária?

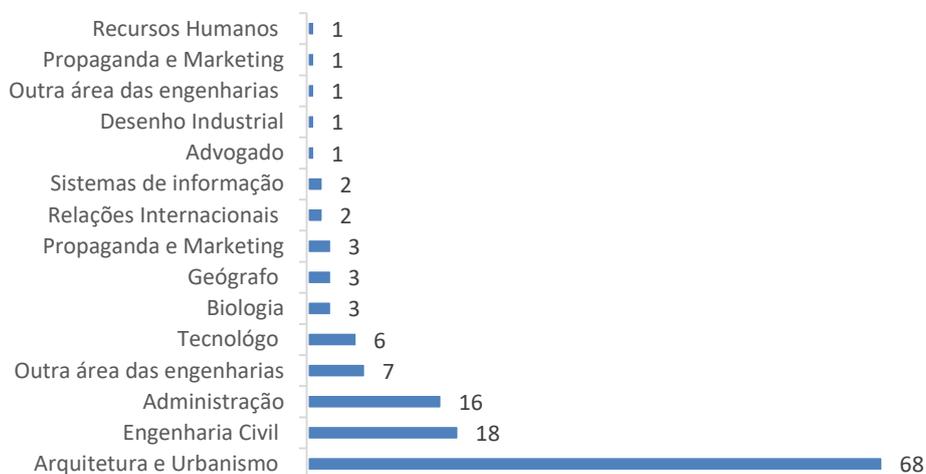
Figura 3 - Distribuição etária dos pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

2 - Qual a sua formação?

Figura 4 - Distribuição dos pesquisados quanto a formação acadêmica.

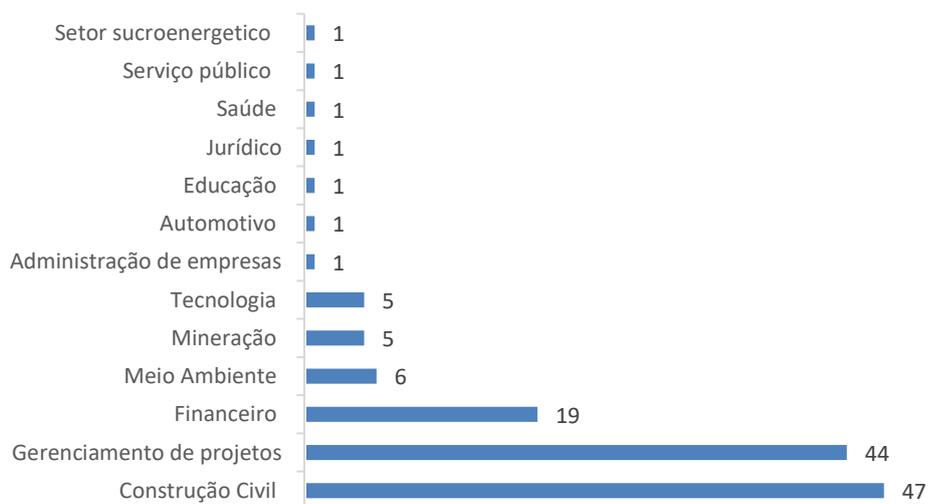


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O questionário teve como foco principal pessoas que trabalhassem em empresas relacionadas com engenharia e arquitetura. Como a pesquisa foi feita em formato *online*, a distribuição ocorreu de forma menos regrada e com isso participaram diversas áreas de atuação, porém em menor quantidade.

3 - Qual é o setor da empresa em que você atua?

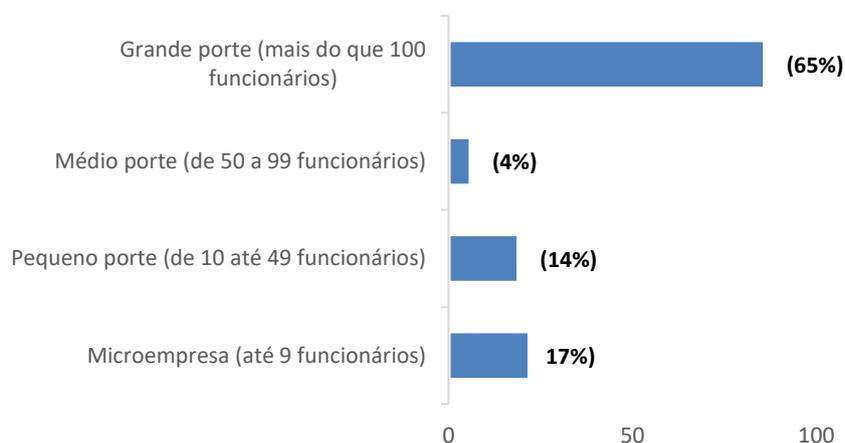
Figura 5 - - Distribuição dos pesquisados quanto ao setor de atuação profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4 - Qual é o porte da empresa em que trabalha?

Figura 6 - Distribuição dos pesquisados quanto ao porte da empresa em que trabalha.

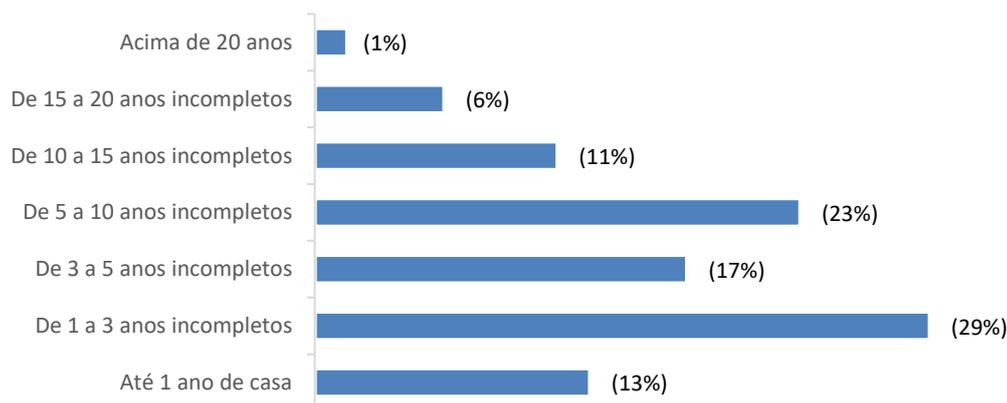


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Você e sua empresa

5 - Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Figura 7 - Distribuição dos pesquisados quanto ao tempo de empresa.



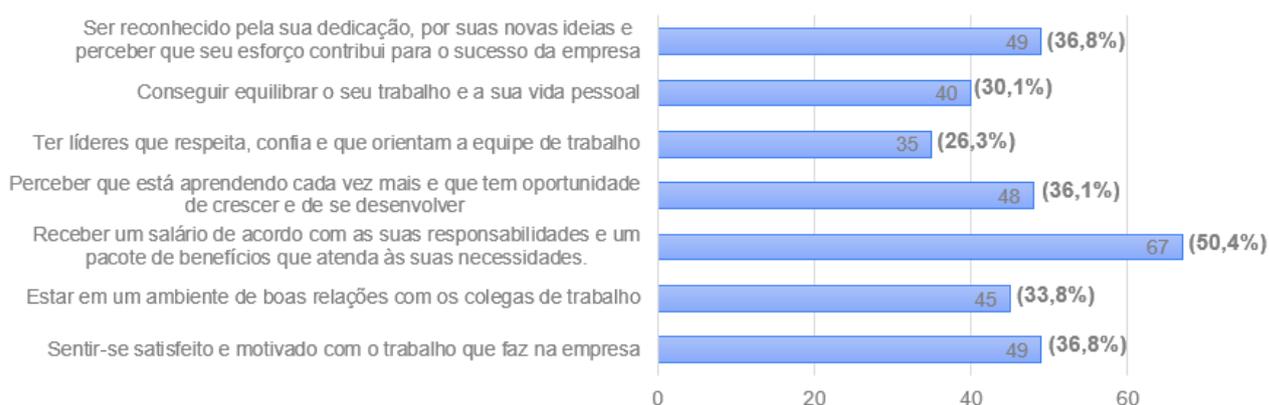
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maioria dos pesquisados estão trabalhando nas empresas de 1 a 5 anos. No cenário atual, pode se perceber que a tendência não é permanecer muito tempo em um emprego, pois o que tem sido bem visto é a rotatividade e a busca constante por desafios. Hoje se depara muito com a geração Z, que são os jovens que estão

entrando para o mercado de trabalho e, conforme escrito em um artigo da VocêRH por Amaro (2020), esses jovens querem saber das possibilidades de longo prazo, mas também das oportunidades e recompensas a curto prazo. O chefe precisa falar sobre o que tem a oferecer hoje, amanhã, semana que vem, no final do mês, do semestre e do ano. Em alguns momentos, eles querem apenas o salário, encontrar o próximo desafio, socializar ou ter o sentido de pertencimento. Para Amaro (2020), essa nova leva de trabalhadores pensa, aprende e se comunica em um ambiente definido pela onipresença da internet sem fio, a integração tecnológica em atacado, o conteúdo infinito e o imediatismo.

6 - O que faz com que você considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?

Figura 8 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção de um excelente lugar para trabalhar.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesta pergunta o pesquisado tinha que indicar duas opções que julgasse importantes considerações para tornar uma empresa como um excelente local de trabalho. O item mais apontado foi o referente a ter um salário de acordo com as responsabilidades.

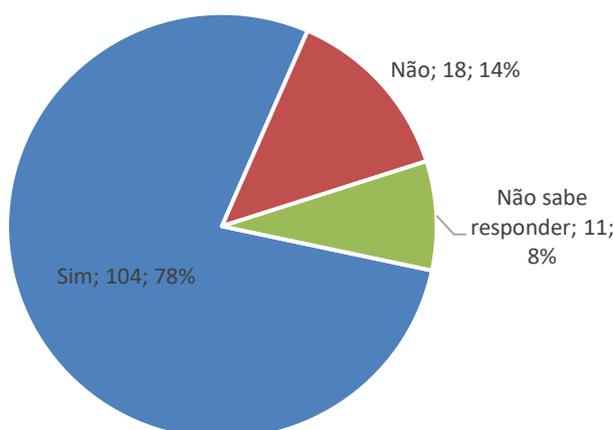
Em segundo lugar estão três itens que também foram bem apontados: o primeiro é sobre ser reconhecido pela sua dedicação e perceber que contribui para o sucesso da empresa; o segundo é sobre poder aprender e ter oportunidade de crescimento na empresa e o terceiro é sobre sentir-se satisfeito e motivado com o trabalho. Esses três itens tangem as necessidades humanas que são demonstradas na Pirâmide de Maslow, no último patamar, que é o da autorrealização.

Também tiveram um bom número de respostas os itens que relatam sobre ter um bom ambiente de trabalho e boas relações com os colegas, e conseguir equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Esses itens hoje tem sido cada vez mais importantes quando se trata de motivação no trabalho. A autora acredita que cada vez mais as pessoas estão valorizando ambientes e rotinas profissionais mais saudáveis.

E o item que foi menos votado, mas não menos importante, é sobre ter líderes que respeita e em quem se confia. A autora acredita que o papel do líder é muito importante para a formação de bons profissionais, mas para isso é preciso que se tenham bons líderes.

7 - Você recomendaria a empresa onde você trabalha para seus parentes e amigos como um lugar excelente para se trabalhar?

Figura 9 - Distribuição dos pesquisados quanto a recomendação da empresa onde trabalha.

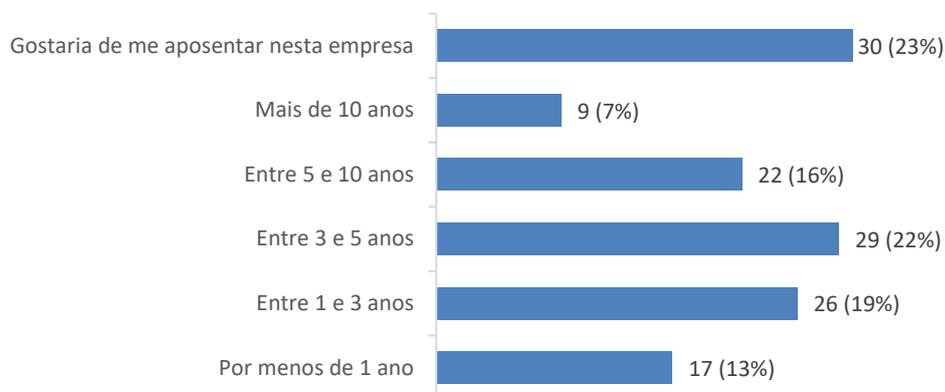


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesta pergunta vê-se que a maioria dos pesquisados recomendariam as empresas onde trabalham como locais excelentes, porém é bom atentar para os 22% que não souberam responder ou não recomendariam suas empresas. Através dos cruzamentos das respostas possível saber que **todos que responderam negativamente estão no ramo da Engenharia Civil e ou Arquitetura** e a maioria trabalha no regime CLT.

8 - Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa?

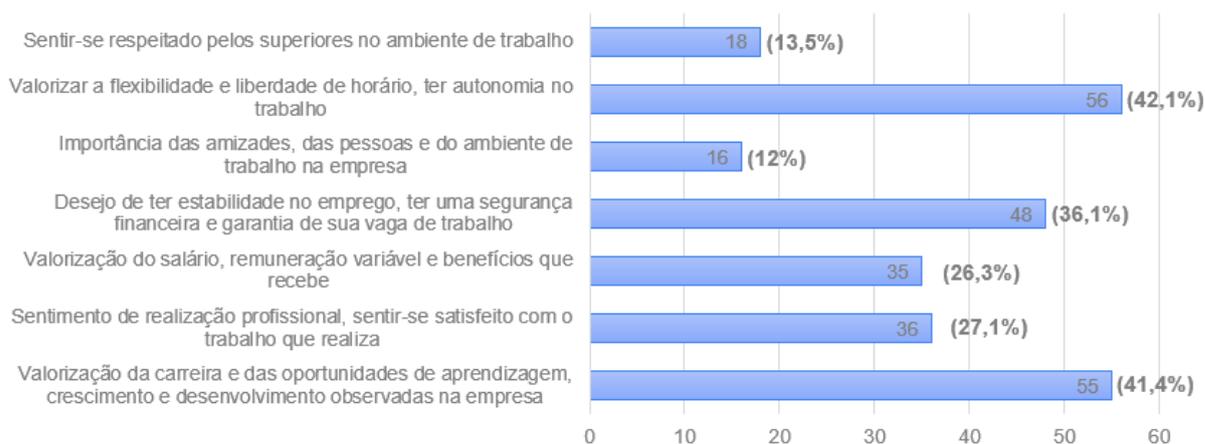
Figura 10 - Distribuição dos pesquisados quanto a projeção de tempo futuro na empresa onde trabalha.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

9 - O que faz você permanecer nesta empresa e não buscar outra oportunidade?

Figura 11 - Distribuição dos pesquisados quanto às razões para estar na empresa



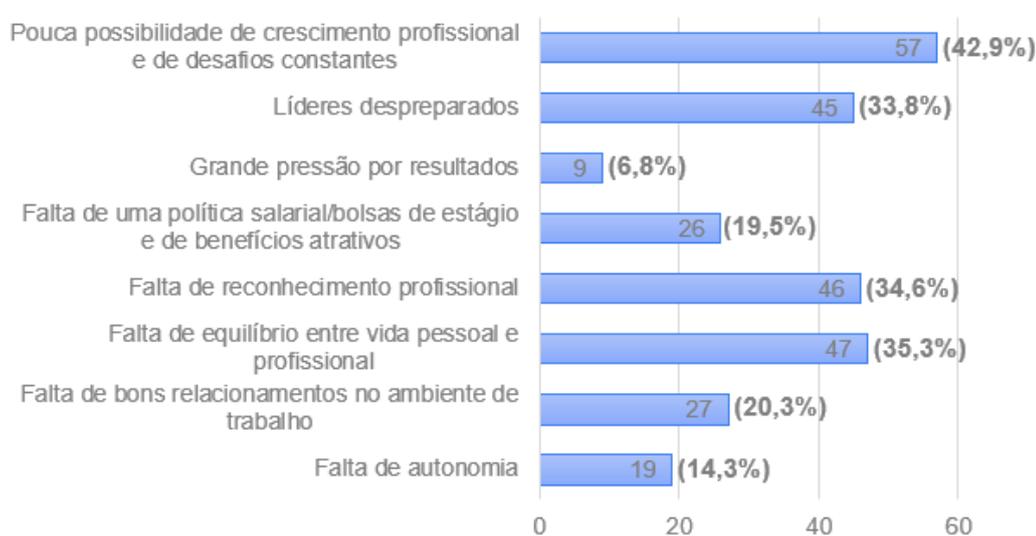
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Esta pergunta teve como expectativa encontrar motivos pelos quais os pesquisados permaneceriam nas empresas atuais. A maioria dos pesquisados apontaram duas questões, que são: a valorização da flexibilidade de horários e a valorização da carreira, e isto pode significar uma mudança de hábito dos profissionais, que buscam cada vez mais autonomia para gerenciar o próprio tempo. Como terceiro item mais apontado está a questão da estabilidade e segurança financeira, o que remete novamente a Pirâmide de Maslow, no segundo patamar que é “segurança” (estabilidade e segurança patrimonial). Os dois itens menos escolhidos foram os que

falam mais sobre a humanização na empresa, como sentir-se respeitado pelos superiores e importância de amizades, das pessoas e do ambiente de trabalho. A baixa porcentagem nestes itens pode ser um ponto de atenção, pois ao mesmo tempo em que se têm respostas demonstrando que o funcionário está cada vez mais buscando um ambiente de trabalho saudável, depara-se com respostas que podem mostrar alguma divergência, uma vez que não está sendo tão importante o fato **do respeito dos seus superiores e de harmonia com os colegas** de trabalho.

10 - Qual motivo lhe levaria a pedir demissão da empresa em que está trabalhando?

Figura 12 - Distribuição dos pesquisados quanto aos motivos para pedir demissão



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesta questão são apresentados motivos pelos quais os pesquisados pediriam demissão das empresas em que trabalham, e o motivo mais citado foi a falta de possibilidade de crescimento profissional e a falta de desafios constantes. Para a autora, estar respondendo podem estar diretamente ligado com a motivação e gestão das pessoas dentro das empresas.

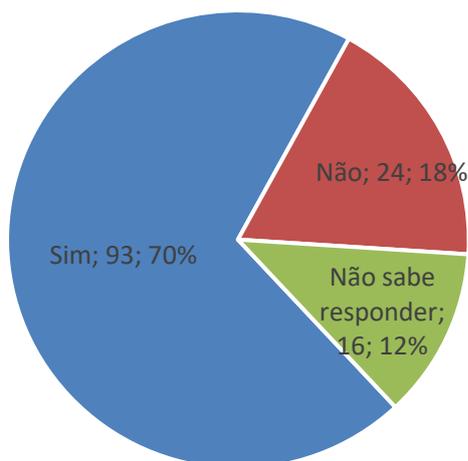
Os segundos itens mais escolhidos foram três: a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a falta de reconhecimento profissional e líderes despreparados.

Para a autora, essas respostas podem reforçar que os profissionais estão buscando cada vez mais um equilíbrio para conseguir tornar o trabalho algo saudável. Ter líderes despreparados como motivo de pedido de demissão é algo que pode estar mostrando que cada vez mais os profissionais estão prestando maior atenção nas lideranças das

empresas e em como é feita a gestão das pessoas, e para a autora esse é um tema que exige um ponto de atenção. Para Galdini, (2018), os **líderes não sabem e não precisam saber de tudo**, eles sozinhos não darão conta de resolver todos os desafios da organização. Os líderes só conseguirão resgatar a confiança se passarem a ter uma postura mais participativa e colaborativa. Conforme escrito no artigo de Danilca Galdini, diretora da NextView People (2018), hoje a liderança é mais sobre desaprender do que propriamente aprender. As visões do mundo e seus preconceitos culturais de líderes individuais não podem atuar como obstáculos ao que precisa ser feito, que é construir cada vez mais modelos positivos de liderança.

11 - Você acredita que nesta empresa terá oportunidade de fazer carreira e crescer profissionalmente?

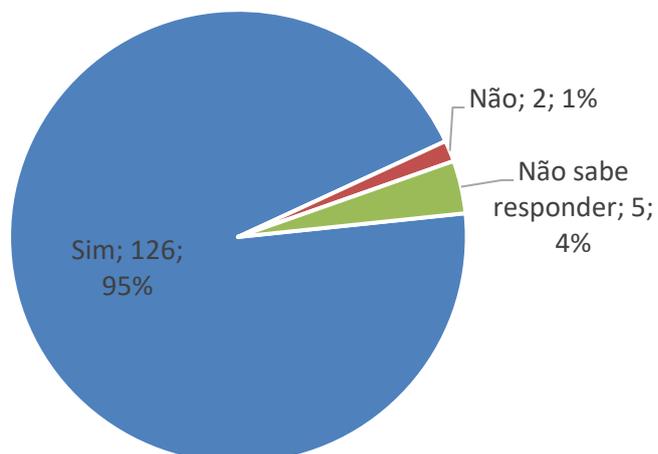
Figura 13 - Distribuição dos pesquisados quanto a oportunidades de carreira.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

12 - Você tem orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa?

Figura 14 - Distribuição dos pesquisados quanto ao orgulho de fazer parte.

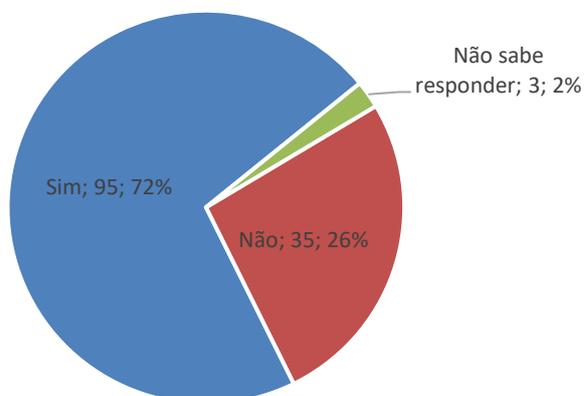


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para estas duas questões pode-se citar novamente a Teoria do Maslow, sendo que o quarto degrau é sobre “estima” e se refere sobre reconhecimento, premiações e oportunidade de crescimento profissional. Nas duas questões, houveram grandes porcentagens nas respostas positivas quando se refere ao orgulho de trabalhar na empresa e sobre acreditar no crescimento profissional.

13 - A empresa oferece treinamentos e palestras para capacitação dos funcionários?

Figura 15 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de capacitação

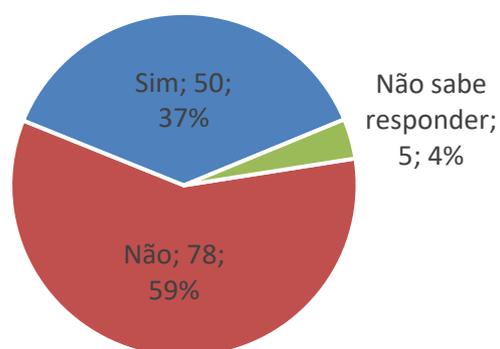


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para a autora, oferecer treinamentos e palestras para capacitação dos funcionários pode ser um passo para obter grandes resultados, tanto em termos de resultados positivos nos produtos desenvolvidos quanto resultados de funcionários satisfeitos e motivados.

14 - A empresa oferece subsídios educacionais aos funcionários? (ex.: curso superior, pós-graduação, MBA, curso de idiomas)

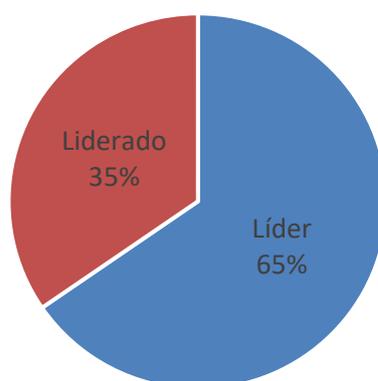
Figura 16 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de subsídios educacionais.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

15 - Em sua equipe de trabalho, você se considera predominantemente:

**Figura 17 - Distribuição dos pesquisados quanto a atuação predominante na rotina de trabalho:
Líder/Liderado.**

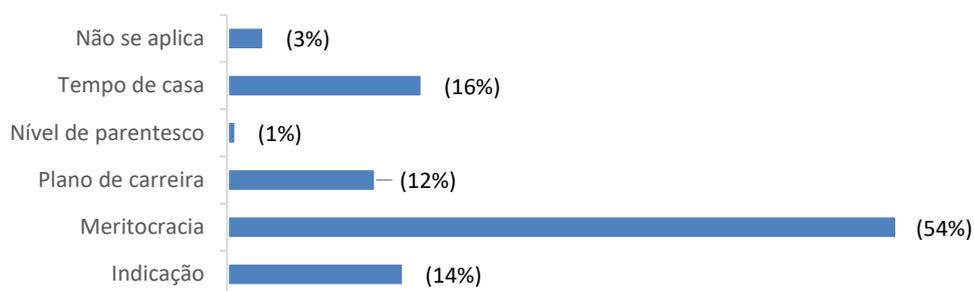


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesta questão a expectativa era caracterizar melhor o pesquisado em que lado ele estava: no do líder ou liderado. Neste caso a pesquisa foi respondida por uma maioria de líderes.

16 - Na empresa onde você trabalha os cargos de liderança são concedidos por

Figura 18 - Distribuição dos pesquisados quanto às promoções a cargos de liderança.

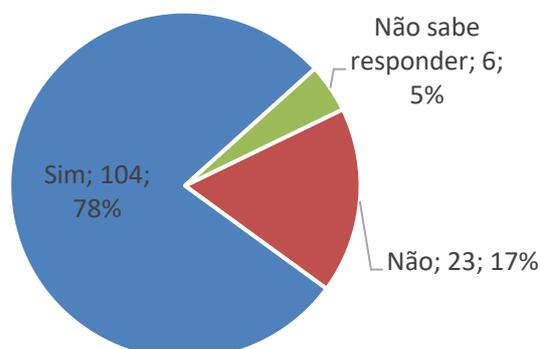


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Neste gráfico aparece a representação que 54% dos pesquisados trabalham em empresas que elegem o cargo de liderança por merecimento. Para a autora as melhores opções para eleger um cargo de liderança são por merecimento e ou plano de carreira, pois nessas duas opções parte-se do princípio de que a pessoa eleita tenha o mínimo de preparo e/ou perfil para o cargo, além de maior aceitação perante o grupo.

17 - Você considera o seu líder preparado para o cargo?

Figura 19 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se o líder está ou não preparado para o cargo.

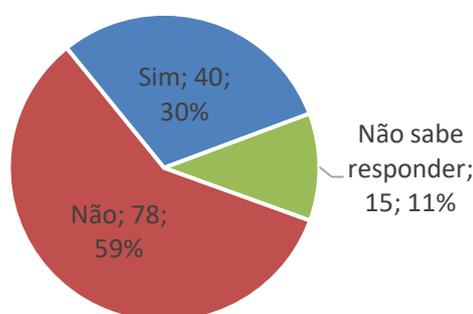


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Pode-se perceber que mais da metade dos pesquisados consideram seus líderes preparados para o cargo, porém devem-se tomar como ponto de atenção os 17% que responderam que não consideram. Dentre esses 17% através do cruzamento de respostas **é possível saber que a maioria trabalha no setor de construção civil, gerenciamento de projetos e empresas de grande a médio porte** mas todos os 17% responderam anteriormente que têm orgulho de trabalhar na empresa. Com o cruzamento das respostas, é possível saber que **as pessoas que não consideram os líderes preparados, 56% já tiveram algum quadro de depressão na empresa atual e 76% conhecem pessoas da equipe que já tiveram**. Ainda com esse cruzamento, foi diagnosticado que **52% das pessoas com líderes despreparados já sofreram algum tipo de pressão psicológica por parte da liderança, e 60% conhecem alguém da equipe que tiveram esse problema**. Para finalizar esta análise, através do cruzamento é possível saber que **43% das pessoas com líderes despreparados já tiveram Síndrome de Burnout**.

18 - A empresa oferece cursos na área de gestão de pessoas para os novos líderes?

Figura 20 - Distribuição dos pesquisados quanto ao oferecimento de Cursos para liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesta questão, o que parece ser uma surpresa positiva é que existem empresas que estão focando em cursos de gestão de pessoas para novos líderes; o curioso é que na resposta acima sobre o líder estar preparado para o cargo ou não, alguns pesquisados que responderam “não” estão no grupo dos pesquisados que responderam que a empresa oferece curso para novos líderes. Desta forma, a autora acredita que nem sempre somente o curso pode preparar um novo líder, mas a pessoa precisa ter um perfil específico para assumir determinadas funções.

19 - Seu líder lhe repassa todas as informações necessárias para que você possa desenvolver bem o seu trabalho?

Figura 21 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção de que o líder fornece as informações necessárias para atuação profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

20 - Você define suas metas de trabalho juntamente com o seu líder?

Figura 22 - Distribuição dos pesquisados quanto a definição de metas junto com o líder Gráfico Metas.



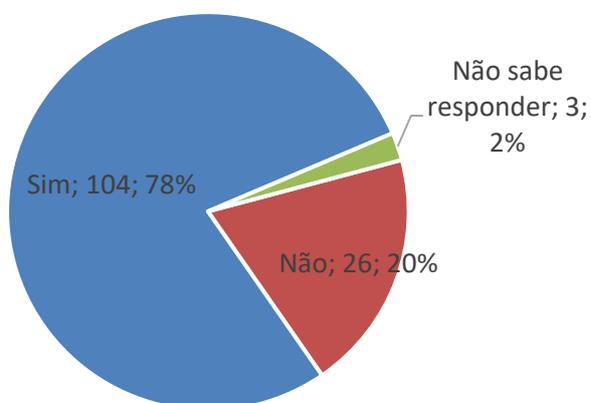
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As duas questões acima tratam sobre a relação do liderado com o seu líder, por isso certamente tiveram porcentagens tão parecidas. Nas duas porcentagens pode-se perceber a indefinição nas respostas. Os pesquisados não sabem responder sobre suas relações com os seus líderes. Para Macêdo (2008), a liderança é uma arte, a arte de educar, orientar e estimular as pessoas em busca de melhores resultados em

um ambiente cheio de desafios, riscos e incertezas. Para Galdini (2018), os líderes hoje em dia só conseguirão resgatar a confiança das pessoas se passarem a ter uma postura genuinamente mais participativa e colaborativa. Profissionais juniores e seniores não querem mais líderes de referência, e sim um esquema horizontal e participativo dentro das empresas. (GALDINI, D. 2018)

21 - Você tem uma relação de confiança suficiente com o seu líder para falar sobre assuntos pessoais, quando se faz necessário?

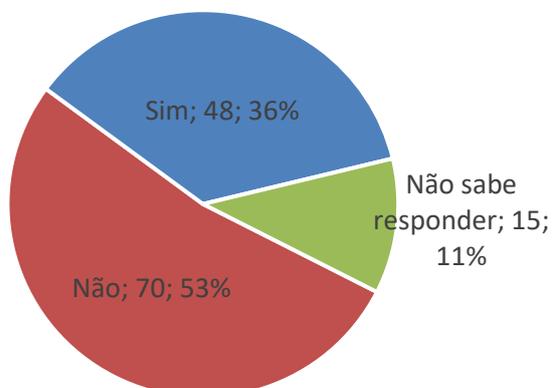
Figura 23 - Distribuição dos pesquisados quanto a relação de confiança junto com o líder.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

22 - Na empresa onde você trabalha você pode contar com a equipe de Recursos Humanos para conversar sobre assuntos pessoais, quando se faz necessário?

Figura 24 - Distribuição dos pesquisados quanto ao acesso da equipe de Recursos Humanos na empresa

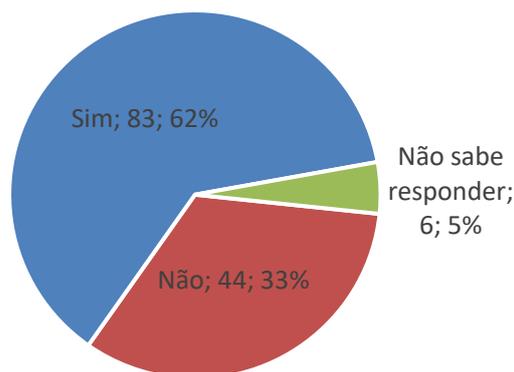


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nestas duas questões acima, o esperado era saber o quanto as empresas têm dado abertura para seus funcionários poderem falar de assuntos e/ou problemas pessoais com os líderes ou até mesmo com alguém da área de Recursos Humanos. Existem líderes que preferem não se envolver em assuntos pessoais dos seus liderados e isso não é um defeito. Mas a autora acredita que as empresas precisariam ter algum canal de apoio para os funcionários que estiverem passando por problemas pessoais. Com isso, o resultado da pesquisa é bem preocupante, pois apenas 36% responderam sobre poder contar com o apoio do setor de Recursos Humanos para isso e o restante não pode contar com o RH ou não soube responder sobre o assunto.

23 - Na empresa, os líderes fazem avaliação de desempenho dos funcionários periodicamente?

Figura 25 - Distribuição dos pesquisados quanto a realização de avaliação de desempenho periodicamente.

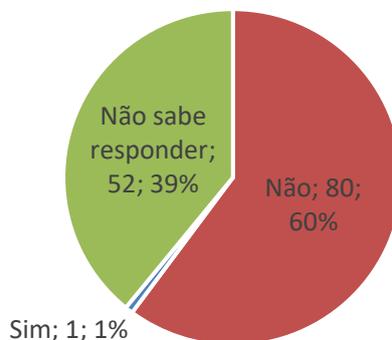


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para a autora, a avaliação de desempenho pode ser muito importante para que os funcionários possam ter um *feedback* do trabalho que está sendo desenvolvido e desta forma se motivar com elogios e poder evoluir nos pontos a serem melhorados. Entre os pesquisados a porcentagem de pessoas que recebem essa avaliação periodicamente está um pouco acima da metade, o que é considerável baixa para uma conduta tão fácil de ser aplicada nas empresas.

24 - Seu volume de trabalho permite que você termine suas tarefas no horário normal?

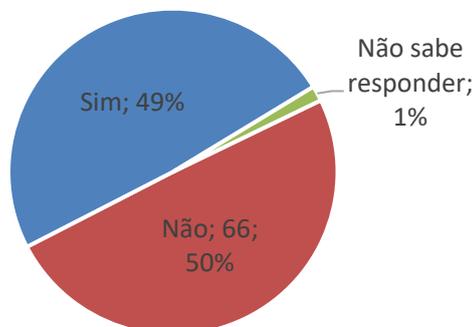
Figura 26 - Distribuição dos pesquisados quanto ao volume de trabalho demandado.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

25 - Você considera que o tempo que dedica ao seu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as suas necessidades pessoais e familiares?

Figura 27 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre o tempo dedicado ao trabalho e as necessidades pessoais.

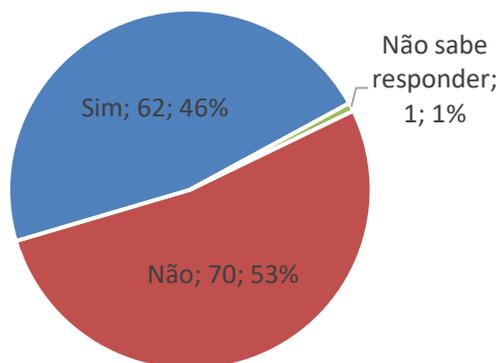


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nessas duas questões acima, obtiveram-se respostas bem alarmantes. Para 60% dos pesquisados, o volume de trabalho não permite que este seja finalizado no período do expediente. Para 50% dos pesquisados, o tempo dedicado entre o trabalho e as necessidades pessoais não está equilibrado. Para a autora, estes dois assuntos podem estar interligados, a partir do momento que o funcionário não consegue cumprir suas tarefas no período do expediente e isso começa comprometer as suas atividades pessoais.

26 - Você já teve algum quadro de depressão ou ansiedade após começar a trabalhar nesta empresa?

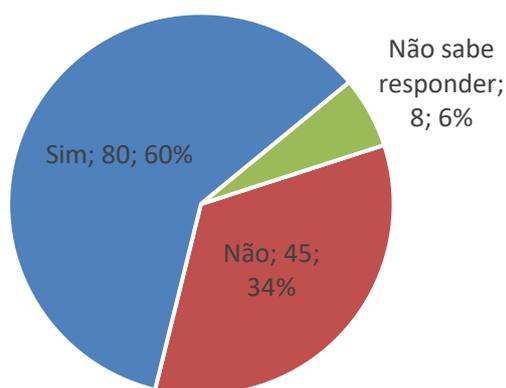
Figura 28 - Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de já ter tido algum quadro de depressão ou ansiedade.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

27 - Você conhece alguém da sua equipe (ou que já foi da sua equipe) que teve um quadro de depressão ou ansiedade enquanto trabalhava nessa empresa?

Figura 29 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre alguém da equipe com quadro de depressão ou ansiedade.



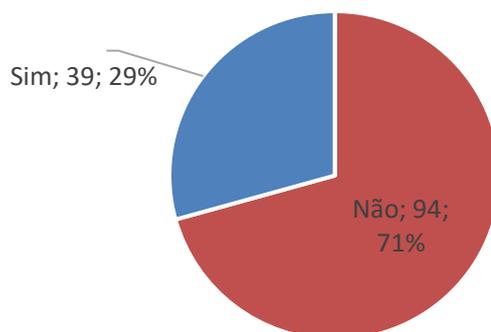
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para a autora, com as porcentagens obtidas nas respostas dessas duas questões, cada vez mais o excesso de trabalho e a falta de uma organização das tarefas dos funcionários podem estar acarretando cada vez mais doenças como depressão e ansiedade no ambiente de trabalho.

Para McCarthy, J.; Trougakos, J. (2016), a ansiedade é um problema generalizado no ambiente de negócios acelerado: em pesquisas feitas sobre o tema, 41% das pessoas que trabalham declararam “níveis elevados” de tensão na empresa, e estudos mostram que até 80% se sentem “estressadas”. A ansiedade no trabalho onera as empresas e os custos por conta do absenteísmo de quem sofre esse distúrbio são, em média, quatro vezes maiores do que os derivados de outras doenças ou lesões. As empresas não são prejudicadas apenas pelas faltas dos funcionários. Por causa da ansiedade, os que comparecem podem ter afetados seu comportamento ético e sua motivação, entre outros aspectos.

28 - Você já foi vítima de alguma pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança na empresa que você trabalha?

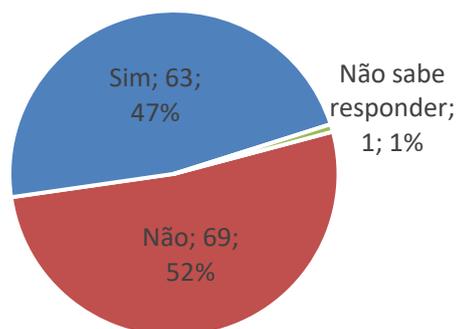
Figura 30 - Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de já ter sido vítima de pressão psicológica ou assédio moral pela liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

29 - Você conhece alguém da sua equipe (ou que já foi da sua equipe) que já sofreu alguma pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança na empresa que você trabalha?

Figura 31 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção sobre alguém da equipe ter sido vítima de pressão psicológica ou assédio moral pela liderança.

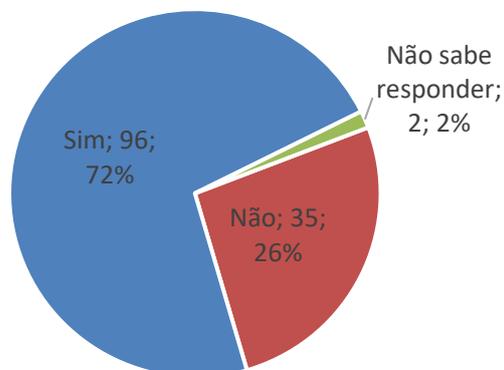


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nas duas questões acima, a porcentagem que mais importa é a de pessoas que já foram vítimas ou conhecem alguém da equipe que já foi vítima de alguma pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança na empresa. Realmente os dados são preocupantes, e a expectativa quanto a essas respostas era a de ser ter o mínimo de porcentagem com respostas positivas, mas não é o que se observa. **Revelaram-se 29% de pessoas que foram vítimas e 47% de pessoas que conhecem alguém da equipe que já foram vítimas de pressão psicológica e assédio moral por parte da liderança.** Para a autora estes resultados podem estar demonstrando um cenário de empresas com uma liderança bastante despreparada para o cargo e que com isso afetam diretamente a saúde dos seus subordinados.

30 - Você sabe o que é Síndrome de *Burnout*?

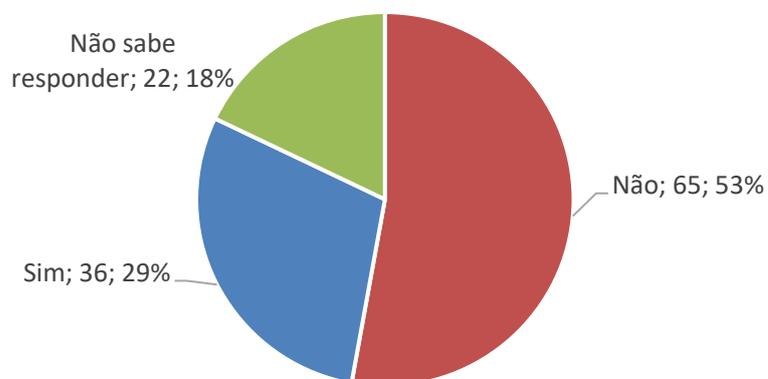
Figura 32 – Distribuição dos pesquisados sobre o que é Síndrome de Burnout.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

31 - Se sim, você já teve algum sinal desta Síndrome?

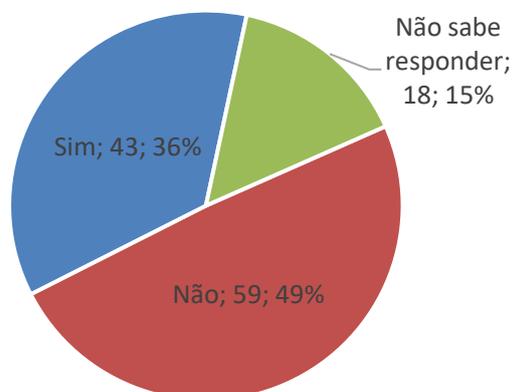
Figura 33 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se já teve Síndrome de Burnout.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

32 - Se sim, você conhece alguém na empresa que já teve?

Figura 34 - Distribuição dos pesquisados quanto a percepção se alguém da equipe já teve Síndrome de Burnout



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O artigo da revista HSM número 135, escrito por TECO, G; AVRUCH, M (2019) e já citado na Justificativa (item 1.1), fala sobre o tema Bournout. No artigo é mostrada a definição de Bournout nos dicionários de inglês: a expressão é definida como o incêndio que termina porque não há mais o que queimar, ou o esgotamento da força física, emocional ou da motivação, geralmente como resultado de estresse prolongado ou frustração. Para as autoras, um dos sintomas que caracterizam o *Burnout* é a perda de eficácia, ou seja, quando o colaborador passa a perceber o seu trabalho como inútil e sente que o seu esforço não está valendo a pena. Os outros dois sintomas são a exaustão e o afastamento afetivo dos colegas. Neste artigo, o médico do trabalho André Fusco, formado pela Faculdade de Medicina da USP, explica que existem alguns aspectos necessários para o trabalho ser saudável mentalmente. O primeiro aspecto é a questão de utilidade, o segundo é a questão de evolução, e o terceiro é o reconhecimento. Estes 3 aspectos nos fazem voltar para a teoria da Pirâmide de Maslow, citada no item 2.1.1.3 desta monografia.

Analisando as respostas obtidas nos questionários, ainda há uma quantidade considerável de pesquisados que não sabe o que é o termo *Burnout*, e quando é perguntado se o pesquisado já teve essa síndrome ou se conhece alguém que teve, a porcentagem de respostas positivas aumenta um pouco e mostra um quadro alarmante.

Em artigo da Veja Saúde (2019), o autor André Bernardo, explica que, como a síndrome do esgotamento profissional não exige notificação compulsória, o Ministério da Saúde não consegue dizer quantos brasileiros a encaram hoje. Mas uma pesquisa da International Stress Management Association (Isma-BR) calcula que 32% dos trabalhadores no país padecem dela — seriam mais de 33 milhões de cidadãos. Em um *ranking* de oito países, o Brasil está à frente de chineses e americanos e só fica atrás dos japoneses, com 70% da população atingida. (BERNARDO; 2019)

3.1.3. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA

Para a autora, com uma análise geral dos gráficos que resultaram dos questionários, pode-se colocar como uma das principais causas de uma equipe de trabalho estar desestabilizada, o fato de uma liderança ser mal desempenhada.

Na questão 6, foi trazido o assunto sobre o que é considerado um excelente lugar para se trabalhar, e como o segundo item mais respondido veio a resposta de **ser reconhecido** pela sua dedicação e perceber que contribui para o sucesso da empresa. Isso está diretamente ligado ao líder que faz os *feedbacks* com os seus liderados, e está sempre disposto a falar sobre o desempenho e pontos de melhoria, definindo metas junto à equipe.

Na questão 10 o enfoque foi o que seria motivo de pedido de demissão. Como segundo item mais votado vieram a **falta de reconhecimento profissional e líderes despreparados**, o que volta a reforçar a questão da desmotivação por falta de reconhecimento.

Nas questões 19 e 20 vê-se um cenário de total indefinição dos pesquisados: a maioria não soube responder se o líder repassa todas as informações necessárias e se as metas são definidas em conjunto. Para a autora, com este cenário, pode-se perceber uma **falta de participação do líder no dia a dia do seu liderado**, ajudando a delegar as tarefas e alinhando quais são as metas a serem alcançadas.

Nas perguntas 24 e 25, foi abordada a questão sobre se o volume de trabalho demandado era possível ser feito no tempo estimado, e sobre o equilíbrio das necessidades pessoais e do trabalho. Na maioria das repostas há um desequilíbrio no volume de trabalho demandado e do tempo dedicado para as necessidades pessoais.

E para finalizar, as questões chave são a 28 e 29, que perguntam diretamente se a pessoa já sofreu ou conhece alguém da equipe que tenha sofrido pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança, **Revelaram-se 29% de pessoas que foram vítimas e 47% de pessoas que conhecem alguém da equipe que já foram vítimas de pressão psicológica e assédio moral por parte da liderança.** Para a autora estes resultados podem estar demonstrando um cenário de empresas com uma liderança bastante despreparada para o cargo e que com isso afetam diretamente a saúde dos seus subordinados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado pela autora na justificativa deste trabalho, a depressão hoje em dia, atinge mais de 300 milhões de pessoas em todo o mundo (aproximadamente 4% da população mundial). O Brasil é o recordista em transtornos de ansiedade e as questões de saúde mental e emocional já são a segunda maior causa de afastamento do trabalho. TECO, G; AVRUCH, M (2019)

A saúde mental no ambiente trabalho é hoje um tema de prioridade máxima. É necessário falar mais sobre este assunto. Todo o desenvolvimento de um projeto, e/ou trabalho, depende da forma de como o funcionário está motivado. Para isso, existem líderes que precisam estar cada vez mais atentos sobre o que está acontecendo ao seu redor, para poderem orientar os seus liderados da melhor forma.

Conforme escrito por Teco e Avruch (2019), segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), ao implantar ações em saúde mental, as empresas podem ter um retorno de aproximadamente 400%. As empresas precisam resistir à tentação de investir somente em medidas compensatórias, que seriam aulas de meditação, salas de decompressão, entre outras, e de maneira pontual começar a implementar programas estruturados que sigam as seguintes etapas:

- Fazer um diagnóstico (conforme realizado pela autora neste trabalho, porém com questionários que possam ser feitos ou por uma empresa terceirizada ou pelo próprio médico de trabalho da empresa, se houver).
- Realizar um plano de ação por áreas: identificar equipes que estão com um bom índice de saúde mental pode ajudar a entender as boas práticas para serem disseminadas.
- Tratamento individualizado: respeitando sempre o sigilo médico e, lembrando de todo o estigma social que as doenças mentais carregam por si só, é importante encontrar formas para que o tratamento seja individualizado.
- Envolvimento e treinamento das lideranças: além de poderem identificar no dia a dia os colaboradores com sinais claros de depressão, estresse e *Burnout*, entre outros,

as lideranças precisam estar conscientes e comprometidas com a saúde mental de suas equipes.

- Mensuração de resultados: o importante nessa etapa é estabelecer e acompanhar indicadores para que a eficiência do programa seja mensurada e contribua diretamente para a etapa seguinte.

- Manutenção e implementação de programas de bem-estar: se for comprovado um retorno do investimento, é possível que o programa ganhe mais recursos para que outras ações de bem-estar sejam implementadas: aulas de meditação, *mindfulness*, ioga, descontos em academias e reembolso para terapias alternativas estão entre os benefícios mais desejados pelos colaboradores. Essas seriam as medidas compensatórias que comentamos no início, mas seriam implementadas somente depois de todo um estudo dentro da empresa sobre a necessidade ou não.

Com essas pequenas ações podemos mudar o futuro de uma pessoa. Todos têm o direito de terem líderes inspiradores. Uma mente brilhante pode simplesmente se apagar se for mal liderada.

A autora sugere que este tema continue sendo observado e estudado pelos profissionais que se interessarem na área. Este trabalho mostrou como está o cenário de forma abrangente, mas segue como sugestão que este tema seja aprofundado e tratado com a importância que merece. Novas técnicas e estilos de liderança podem ser descobertos, ou então novas sugestões de boas práticas nas empresas e aferição de resultados da aplicação destas.

5. REFERÊNCIAS

AMARO, MARINA - <https://vocerh.abril.com.br> – **Saiba como gerenciar profissionais da geracao Z** – Dez/2020

BERNARDO, ANDRE - <https://saude.abril.com.br> – Especiais – **Precisamos Falar Sobre Burnout** – Mai/2019

BOLSONI, W. Um modelo de gestão holográfico. **HSM MANAGEMENT**. São Paulo. Ed. 132. p. 28-31. Mai/2019

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage.1992.

CASADO, T. *A motivação e o trabalho*. **AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**. São Paulo. Editora Gente. p. 207-217. 2002

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.

COLLIN, C. et al. **O livro da Psicologia**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2012.

FISHER, A. *Gestão de Pessoas*. **AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**. São Paulo. Editora Gente. p. 01-23. 2002

ESCOLA POLITÉCNICA. **Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses**. 4.ed. São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/images/stories/media/download/bibliotecas/DiretrizesTesesDissertacoes.pdf>>. Acesso em: 15 de novembro de 2020

GALDINI, D. O modelo de liderança dos sonhos dos brasileiros. **HSM MANAGEMENT**. São Paulo. Ed. 128.Jun/2018

LIMONGI, A. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. **AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**. São Paulo. Editora Gente. p. 218-227. 2002

MACÊDO, I; RODRIGUES, D; JOHANN.M; CUNHA, N. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. USA: Harper Brothers. 1954.

MCCARTHY, J. TROUGAKOS, J. Lidando com a alta ansiedade nas organizações. **HSM MANAGEMENT**. São Paulo. Ed. 115. p.20 - 25. Abril/2016

MINGRONI, R – **Material de aula – Disciplina GPC-005** – Aula 5 - Turma GPC19 – Poli USP. São Paulo. 2019.

PMI, Project Management Institute. **Guia PMBoK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 6 ed. Pennsylvania, Project Management Institute, 2017.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54

TECO, G; AVRUCH, M. A Saúde Mental nas empresas. **HSM MANAGEMENT**. São Paulo. Ed. 135. p. 31-54. Ago/2019

6. APÊNDICE

6.1. QUESTIONÁRIO APLICADO

1. Qual a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

2. Qual a sua formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Arquitetura e Urbanismo
- Engenharia Civil
- Outra área das engenharias
- Tecnólogo
- Outro: _____

3. Qual é o setor da empresa em que você atua? *

Marcar apenas uma oval.

- Construção Civil
- Gerenciamento de projetos
- Financeiro
- Mineração
- Outro: _____

4. Qual é o porte da empresa em que trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Microempresa (até 9 funcionários)
- Pequeno porte (de 10 até 49 funcionários)
- Médio porte (de 50 a 99 funcionários)
- Grande porte (mais do que 100 funcionários)

Você e sua empresa

5. Que tipo de vínculo você tem com a sua empresa atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sou Estagiário (com termo de compromisso de estágio vigente)
- Sou Empregado (possuo vínculo empregatício)
- Outro: _____

6. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano de casa
- De 1 a 3 anos incompletos
- De 3 a 5 anos incompletos
- De 5 a 10 anos incompletos
- De 10 a 15 anos incompletos
- De 15 a 20 anos incompletos
- Acima de 20 anos
- NS/NR Não Sei / Não Quero Responder

7. O que faz com que você considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Indique as duas que julgar mais importantes) *

Marque todas que se aplicam.

- Sentir-se satisfeito e motivado com o trabalho que faz na empresa
- Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho
- Receber um salário de acordo com as suas responsabilidades e um pacote de benefícios que atenda às suas necessidades.
- Perceber que está aprendendo cada vez mais e que tem oportunidade de crescer e de se desenvolver
- Ter líderes que respeita, confia e que orientam a equipe de trabalho
- Conseguir equilibrar o seu trabalho e a sua vida pessoal
- Ser reconhecido pela sua dedicação, por suas novas ideias e perceber que seu esforço contribui para o sucesso da empresa
- Nenhum dos motivos descritos acima

8. Você recomendaria a empresa onde você trabalha para seus parentes e amigos como um lugar excelente para se trabalhar? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe responder

9. Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Por menos de 1 ano
 Entre 1 e 3 anos
 Entre 3 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Mais de 10 anos
 Gostaria de me aposentar nesta empresa

10. O que faz você permanecer nesta empresa e não buscar outra oportunidade? (Indique as duas que julgar mais importantes) *

Marque todas que se aplicam.

- Valorização da carreira e das oportunidades de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento observadas na empresa
 Sentimento de realização profissional, sentir-se satisfeito com o trabalho que realiza
 Valorização do salário, remuneração variável e benefícios que recebe
 Desejo de ter estabilidade no emprego, ter uma segurança financeira e garantia de sua vaga de trabalho
 Importância das amizades, das pessoas e do ambiente de trabalho na empresa
 Valorizar a flexibilidade e liberdade de horário, ter autonomia no trabalho
 Sentir-se respeitado pelos superiores no ambiente de trabalho

11. Qual motivo te levaria a pedir demissão da empresa em que está trabalhando? (Indique as duas que julgar mais importantes) *

Marque todas que se aplicam.

- Falta de autonomia
 Falta de bons relacionamentos no ambiente de trabalho
 Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
 Falta de reconhecimento profissional
 Falta de uma política salarial/bolsas de estágio e de benefícios atrativos
 Grande pressão por resultados
 Líderes despreparados
 Pouca possibilidade de crescimento profissional e de desafios constantes

12. Você acredita que nesta empresa terá oportunidade de fazer carreira e crescer profissionalmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

13. Você tem orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

14. A empresa oferece treinamentos e palestras para capacitação dos funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

15. A empresa oferece subsídios educacionais aos funcionários? (ex.: curso superior, pós-graduação, MBA, curso de idiomas) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

Você e seu trabalho

16. Em sua equipe de trabalho, você se considera predominantemente: *

Marcar apenas uma oval.

- Líder
 Liderado
 Outro: _____

17. Na empresa aonde você trabalha os cargos de liderança são concedidos por: *

Marcar apenas uma oval.

- Meritocracia
- Tempo de casa
- Indicação
- Plano de carreira
- Outro: _____

18. Você considera o seu líder preparado para o cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe responder

19. A empresa oferece cursos na área de gestão de pessoas para os novos líderes? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe responder

20. Seu líder te repassa todas as informações necessárias para que você possa desenvolver bem o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe responder

21. Você define suas metas de trabalho juntamente com o seu líder? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

22. Você tem uma relação de confiança suficiente com o seu líder para falar sobre assuntos pessoais, quando se faz necessário? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

23. Na empresa onde você trabalha você pode contar com a equipe de RH para conversar sobre assuntos pessoais, quando se faz necessário? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

24. Na empresa, os líderes fazem avaliação de desempenho dos funcionários periodicamente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

25. Seu volume de trabalho permite que você termine suas tarefas no horário normal? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

26. Você considera que o tempo que dedica ao seu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as suas necessidades pessoais e familiares? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

27. Você já teve algum quadro de depressão ou ansiedade após começar a trabalhar nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

28. Você conhece alguém da sua equipe (ou que já foi da sua equipe) que teve um quadro de depressão ou ansiedade enquanto trabalhava nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

29. Você já foi vítima de alguma pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança na empresa que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

30. Você conhece alguém da sua equipe (ou que já foi da sua equipe) que já sofreu alguma pressão psicológica ou assédio moral por parte da liderança na empresa que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

31. Você sabe o que Síndrome de Burnout? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

32. Se sim, você já teve algum sinal desta Síndrome?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder

33. Se sim, você conhece alguém na empresa que já teve?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe responder