

Liderar e motivar: é preciso engajar!

Leadership and motivation: engagement is need!

Liderar y motivar: ¿debes participar!

Recebido: 30/09/2023 | Revisado: 07/04/2024 | Aceito: 11/05/2024 | Publicado: 30/05/2024

Aleksei Ojevan

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8479-4628>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: aleojevan@yahoo.com

Juliana Ventura Amaral

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

Paschoal Tadeu Russo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: paschoal.russo@fipecafi.org

Resumo

Inspirado em fatos vivenciados pelos autores, este caso aborda o papel da liderança na motivação dos empregados e tem como dilema a decisão do líder em manter políticas de incentivos no Brasil diferentes das políticas globais ou convergir as políticas ao padrão global, aceitando uma possível queda nos resultados. O texto é centralizado na figura do CEO global de uma importante instituição financeira internacional, Cléber, e do CFO local, Lucas. A abordagem teórica que é pano de fundo para compreender a atual situação da empresa e direcionar a decisão do dilema é a da liderança (transacional versus transformacional).

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Incentivos; Engajamento.

Abstract

Based on real experiences that authors lived, this case aims to discuss the role of leadership in motivating employees and has as its dilemma the leader's decision of either having Brazilian incentive plans different

form global incentive plans or converging Brazilian plans to the global standard, accepting a possible shift in earnings. The main characters of the case are the global CEO of an important international financial institution, Cléber, and the local CFO, Lucas. The theoretical approach that is the background to understand the current situation of the company and guide the decision of the dilemma is that of leadership (transactional versus transformational).

Keywords: Leadership; Motivation; Incentives; Engagement.

Resumen

Inspirado en hechos vividos por los autores, este caso aborda el papel del liderazgo en la motivación de los empleados y tiene como dilema la decisión del líder de mantener políticas de incentivos en Brasil diferentes a las políticas globales o de converger políticas al estándar global, aceptando una posible caída en los resultados. El texto se centra en la figura del CEO global de una importante entidad financiera internacional, Cléber, y el CFO local, Lucas. El enfoque teórico que es el antecedente para comprender la situación actual de la empresa y orientar la decisión del dilema es el del liderazgo (transaccional versus transformacional).

Palabras clave: Liderazgo; Motivación; incentivos; Compromiso.

Introdução

Cléber, CFO global de uma importante instituição financeira internacional, por fins de confidencialidade, aqui denominada como Banco X, costuma ler o folhetim do sindicato dos bancários das várias localidades que sua instituição atua e tem ficado assustado ao ver a edição de São Paulo, Osasco e região, na qual o Banco X é recorrentemente objeto de queixas dos profissionais no Brasil. Na sua gestão internacional, ele tem visto poucos problemas desse tipo reportados em outros países.

Diante dessa constatação, Cléber chamou o CFO local, Lucas, para uma reunião a fim de entender o que está acontecendo no Brasil. A reunião está agendada para as 14:00, porque assim dá tempo de ele receber e ler a mais recente edição do folhetim dos sindicatos para ver se há mais menções do Banco X. São 10:35 agora e Gabriele, a secretária, entrega o folhetim. Sim, novamente o Banco X consta mencionado com inúmeras queixas. Para Cléber, essa situação está insustentável, Lucas terá que expor o que ocorre e juntos terão que ver caminhos para mudar urgentemente essa situação.

Combinação de negócios: combinação de lideranças

No final do século 20, dentro de um contexto mundial de sucessivas crises financeiras mundiais, o Banco X teve a oportunidade de adquirir a operação de um banco de investimento no Brasil, com sede na

cidade de São Paulo, visando consolidar sua presença no mercado brasileiro.

O banco adquirido, que teve a sua inauguração no final da década de 70, atuava no segmento de grandes investimentos, muitos deles com altíssimo risco e de grande rentabilidade. Para atrair os melhores profissionais e aumentar a rentabilidade dos negócios, foi instituído um programa de remuneração variável muito atrativo, o qual estimulava a competição interna e exigia longas jornadas de trabalho. Diante da complexidade regulatória e das especificidades do mercado local, foi tomada a decisão, pelo comprador, pela manutenção dos principais administradores e agentes de negócio, assim como o programa de incentivos e de remuneração variável.

O tipo de programa de remuneração variável adotado na operação brasileira, que visa a obtenção de resultados de curto prazo, é geralmente associado à liderança do tipo transacional, que é caracterizada por oferecer recompensas contingentes pelo atingimento de metas previamente esclarecidas, ou, quando focado em gerenciar por exceção, por punir metas não atingidas (BASS et al 2003). A liderança transacional também tem sido associada com a motivação extrínseca e os estudos tem evidenciado que ela sufoca a criatividade e a inovação (HUGHES et al, 2018)

Do ponto de vista organizacional, foi estabelecido o reporte matricial dos administradores da unidade no Brasil para os responsáveis globais por linha de negócio, adicionando ao menos uma camada de reporte à estrutura hierárquica existente no Brasil. Com o modelo organizacional estabelecido após a aquisição pelo banco estrangeiro, o CFO (Chief of Financial Officer) local passou a reportar não apenas ao Presidente da unidade brasileira, mas também para o CFO Global, esse diretamente ligado à matriz.

O presidente local, focado em objetivos desafiadores de curto prazo, estimulava os executivos a ele subordinados a tomarem decisões rápidas nos negócios, geralmente de forma individual, assumindo maiores riscos na busca de maiores retornos. Ele também os incentivava a desenvolverem procedimentos que demandassem pouco ou nenhum investimento para suas operacionalizações, intensificando assim, o foco no resultado de curto prazo, e os punia quando os resultados não eram alcançados.

Por outro lado, o CFO global, estimulava decisões colegiadas e sempre aquelas com menores riscos para a instituição. Demandava o desenvolvimento de procedimentos por uso de processos sistematizados para controle de operações e para envio de informações para a matriz. Estimulava o desenvolvimento de indicadores. Também demonstrava grande preocupação com a possibilidade de processos trabalhistas e futuros desembolsos, dada a jornada exigida dos colaboradores no Brasil.

Neste cenário, o CFO local se deparou com um conflito, no qual o presidente local estava acostumado a tratar pessoalmente todos os assuntos, sem reportar a ninguém, enquanto o CFO Global buscava receber as informações para informar ao conselho de administração e ao Presidente Global, inclusive dados sobre a remuneração variável dos executivos.

Dentro do contexto existente até então, o controle das informações era realizado pelo Presidente através de um gerenciamento de exceção, ou seja, quando algum erro era cometido a correção deveria ser realizada rapidamente, com feedback e reforço negativo. Sendo a ameaça de demissão uma prática constante. Por outro lado, também era utilizado o método de lembrança constante do pagamento da remuneração variável para estimular as pessoas a realizarem as atividades, ou seja, o gerenciamento de recompensa contingente.

Motivando, estimulando e considerando

Santos et al. (2021) destacam que uma postura de valorização de pessoas é essencial na busca pelo alinhamento estratégico de todos em torno de objetivos comuns, sobretudo em situações de crise.

Barreto et al. (2013) esclarecem que o tema liderança, no contexto organizacional tem sido intensamente explorado ao longo do tempo: inicialmente, os estudos buscavam identificar traços e características dos líderes seus comportamentos e estilos, posteriormente, predominaram abordagens contingenciais/situacionais e, por fim, as novas abordagens de liderança.

Nesse sentido, a primeira abordagem clássica de liderança, a dos traços, focou na identificação de qualidades e características pessoais, normalmente inatas, que distinguem líderes de não líderes. Autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder são exemplos de traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso como líder. Os estudos concentravam-se em identificar quem o é líder, sem abordar aspectos comportamentais e o relacionamento com os liderados.

Na sequência, a abordagem de estilos passou a abordar também os comportamentos e estilos dos líderes. Pesquisas focaram na importância de os gestores adotarem estilos de liderança mais direcionados para as necessidades e características dos liderados. Ou seja, começa a se constatar preocupação com a relação líder-liderado.

Depois, a abordagem contingencial trouxe um caráter multidimensional à liderança. Características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto articularam-se como fatores que enfatizam o papel da liderança em obter resultados. Por fim, as novas abordagens de liderança caracterizaram o líder como um administrador do sentido. A liderança passa a ter um caráter inspiracional, sendo reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados. Entender os estilos de liderança é importante, pois de acordo com Macedo e Brito (2021), a burocracia pode ser vista em algumas circunstâncias como um desafio apresentado na gestão.

Nessa nova perspectiva, existem diversas formas para categorizar liderança. Bass e Avolio (1997) abordam dois diferentes tipos: a transacional e a transformacional. A liderança transacional é caracterizada por estabelecer recompensas (monetárias e não monetárias) contingentes aos liderados à

medida em que estes atingem metas. Barreto et al. (2013) especificamente resumem que a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores:

- Recompensa contingente –a recompensa é resultado do esforço do liderado e varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. O líder vê o tempo em sua função compensatória. Se usa seu tempo para desenvolver ou instruir seguidores, ele espera obter valor na forma de resultados como retorno;
- Gerenciamento por exceção – refere-se à correção do trabalho, feedback e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas, sendo que o líder apenas intervém quando o erro fica realmente evidente.

Já a liderança transformacional tem foco na superação, se vale da motivação intrínseca e busca incentivar iniciativas que envolvam engajamento, criatividade e, conseqüentemente, a superação. Barreto et al. (2013) sumarizam os quatro componentes que caracterizam os líderes transformacionais, são eles:

- Influência idealizada –também conhecido como influência carismática, pois o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes fatores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. As pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão;
- Motivação inspiracional –característica baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. O líder inspiracional deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos, pois é esse equilíbrio que permite que seguidores sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade;
- Estímulo intelectual –estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, bem como os de seus líderes e da organização;
- Consideração individualizada –o desenvolvimento e a mentoria dos seguidores, o que requer delegação e empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe. No início, as instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, porém esse processo é vantajoso no longo prazo, pois há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do

tempo de supervisão do líder.

Bass e Avolio (1997) eram da opinião de que, embora a liderança transformacional possa ser mais eficaz em tempos de mudança, o processo transacional de esclarecer certas expectativas de recompensa é um componente essencial de toda a gama de liderança eficaz. Mais recentemente, outros estudos passaram a recomendar alternativamente os estilos transacional ou transformacional, com base nos resultados esperados (DEICHMANN; STAM, 2015; SHUCK; HERD, 2012).

Novos estudos evidenciam que funcionários com maior escolaridade têm menor propensão ao engajamento, quando comparados aos com menor escolaridade. Isso pode ser explicado pelo fato que um ensino superior não apenas aumenta as aspirações dos funcionários em termos de suas próprias carreiras, mas também aumenta suas expectativas em relação ao emprego existente (POPLI; RIZVI, 2016). Também esclarecem que os comportamentos dos líderes, caracterizados como evitação passiva (não interferir até que os problemas se tornem sérios” e “atrasar ou evitar decisões”), têm uma associação negativa com o engajamento; e, são percebidos de forma negativa pelos funcionários, que têm maiores expectativas em relação aos seus líderes, evidenciando que um líder passivo não conseguirá engajá-los.

A liderança pode contribuir para a solução dos conflitos adotando uma postura transformacional, deixando o antigo modelo transacional para trás. O espírito de equipe e o entusiasmo dos colaboradores pode se desenvolver, elevando também o comprometimento. Dionne et al. (2004) esclarecem que a coesão é fundamental para o desempenho eficaz da equipe e que a liderança transformacional é ligada à coesão. A motivação inspiradora impacta a coesão através de comportamentos visionários que envolvem a linguagem empática. Dias e Borges (2015) trazem que há a motivação inspiradora, que representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho.

Além de motivar, a liderança transformacional oportuniza o estímulo intelectual, que diz respeito aos líderes que desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas (DIAS; BORGES, 2015). Com esse estímulo por parte dos líderes, espera-se que os seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização. Ademais, encontra-se a consideração individualizada na liderança transformacional, que se refere a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe (DIAS; BORGES, 2015).

Sarros e Santora (2001) concluíram que a liderança transformacional está mais associada a valores

personais, sobretudo de benevolência, realização, autodeterminação e estimulação. Em outras palavras, o comportamento do estilo transformador relaciona-se a virtudes fundamentais humanas, como honestidade, e a necessidade de gratificação pessoal e sucesso. O estilo *laissez-faire* e o fator gerenciamento por exceção da liderança transacional não tiveram correlações significativas com esses valores.

No Brasil, Fonseca, Porto e Barroso (2012) averiguaram que as atitudes perante os dois estilos de liderança apresentaram correlação positiva com os valores, ou seja, uma atitude mais favorável em relação a um estilo está vinculada a uma atitude também favorável em relação ao outro. A partir daí defendem que os dois estilos não são opostos, mas sim complementares. Todavia, como os estudos apontam que a liderança transformacional é mais efetiva, pode haver uma disseminação desse ideal entre os trabalhadores, de forma a promover uma visão mais positiva desse estilo. Nesse sentido, os resultados da relação entre desejabilidade social e atitudes perante a liderança transformacional reforçaram essa afirmação, pois indicam uma relação positiva entre as duas variáveis.

Problema

O CFO local precisava encontrar uma forma de estimular os executivos da operação brasileira a desenvolverem processos que contribuíssem com o atingimento das metas propostas pelo presidente local, considerando as necessidades em estruturar processos para atender os requerimentos do CFO Global.

Dentro da configuração matricial, apesar de o CFO local não ser a liderança que atua diretamente sobre os executivos (profissionais maduros, com excelente formação escolar) voltados aos negócios, ele espera poder levá-los a refletir sobre as operações que eles estruturam oferecendo-lhes elementos conceituais, apoio, suporte em sistemas de informação. A forma como ele tem buscado introduzir essas mudanças, valendo-se do perfil altamente competitivo que eles têm, é estimulá-los intelectualmente por meio do suprimento de informações, exemplos de soluções encontradas em empresas líderes de mercado, encontros entre os executivos para a valorização dos resultados obtidos, visando encontrarem alternativas que possibilitem a congruência dos objetivos da operação brasileira com a visão global.

As iniciativas que o CFO local pretende adotar estão alinhadas com os conceitos de liderança transformacional por meio da motivação intrínseca (HUGHES et al, 2018). Um dos achados das pesquisas é que líderes transformacionais são capazes de empoderar seus liderados no sentido que estruturas hierárquicas possam ser repensadas, ou até substituídas, visando a autonomia, autogerenciamento, flexibilidade, eficiência e criatividade (ARNOLD et.al., 2000). Certamente o líder transformacional precisa ter coragem para desafiar os modelos convencionais de comportamentos de

trabalho e impulsionar a inovação e a criatividade (Bass, 1985).

O dilema proposto é se a companhia deverá optar por manter os incentivos da unidade do Brasil objetivando o aumento da rentabilidade e retorno do investimento realizado, ou aceitar a possível queda temporária nos resultados, perda de profissionais para concorrentes e até mesmo Market Share, porém alinhar os incentivos conforme as demandas globais? A abordagem pretendida pelo CFO local pode contribuir com as mudanças demandadas pelo CFO global? De que forma?

Notas de Ensino

Fontes dos dados

As informações apresentadas no presente caso foram obtidas por meio de constatações, informações sistêmicas da empresa e entrevistas com administradores e gerentes do Banco X na segunda metade da década de 2010. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

Objetivos educacionais

O presente estudo tem o objetivo de suscitar a discussão a respeito dos principais elementos de liderança, bem como apresentar um exemplo prático de como os diferentes tipos de liderança (transacional versus transformacional) podem ser avaliados para orientar a motivação dos profissionais no cumprimento das metas.

Questões

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Detalhe as características do Banco X.
- 2) Caracterize elementos encontrados na gestão local das lideranças transacional e transformacional.
- 3) Caracterize elementos encontrados na gestão global das lideranças transacional e transformacional.
- 4) Compare as vantagens e desvantagens das lideranças transacional e transformacional.
- 5) Relacione quais são as motivações utilizadas pelo presidente local e pelo CFO local para atendimento das metas do Banco X? Quais são as principais diferenças entre elas?
- 6) Discuta se a liderança transacional e a liderança transformacional podem conviver dentro de uma mesma organização em diferentes contextos (como local e global).

Plano de ensino

Recomenda-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Inicialmente devem ser

apresentados os principais tipos de liderança e os elementos que caracterizam cada um deles. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1 – Tempo recomendado para as atividades do caso.

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	de Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da liderança e seu impacto na motivação dos profissionais, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de liderança devem ser articulados a conceitos de motivação.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

Referências

- ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.
- ARNOLD, J. A.; ARAD, S.; RHOADES, J. A.; DRASGOW, F. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 3, p. 249-269, 2000.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASS, B. M. Leadership: Good, better, best. **Organizational dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Concepts of leadership**. In: VECHIO, R. P. Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1997.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003.
- CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376, 2020.

DEICHMANN, D.; STAM, D. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 204–219, 2015.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd – Revista eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DIONNE S. D.; YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformacional Leadership and Team Performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, p. 122-149, 2012.

HUGHES, D. J.; LEE, A.; TIAN, A. W.; NEWMAN, A.; LEGOOD, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549-569, 2018.

MACEDO, F. I. P.; BRITO, M. L. A. Governar e empreender. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, e23497, 2021.

POPLI, S.; RIZVI, I. A. Drivers of employee engagement: The role of leadership style. **Global Business Review**, v. 17, n. 4, p. 965-979, 2016.

SANTOS, P. F. A. A.; VAZ, S. L.; BONATO, C. E.; SILVA, A. C. Gestão Estratégica na União Química. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, e25449, 2021.

SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Leaders and values: a cross-cultural study. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 243-248, 2001.

SHUCK, B.; HERD, A.H. Employee engagement and leadership: Exploring the congruence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. **Human Resource Development Review**, v.11, n. 2, p. 156–181, 2012.