

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Ana Paula Lovatel Acioly

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DE GERENTES DE AGÊNCIAS
DO BANCO DO BRASIL E SUA INFLUÊNCIA NA MANUTENÇÃO E
PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

FLORIANÓPOLIS

2007

Ana Paula Lovatel Acioly

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DE GERENTES DE AGÊNCIAS
DO BANCO DO BRASIL E SUA INFLUÊNCIA NA MANUTENÇÃO E
PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Administração.**

Orientadora: Silvia Generalli Pra.

FLORIANÓPOLIS

2007

Ana Paula Lovatel Acioly

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DE GERENTES DE AGÊNCIAS
DO BANCO DO BRASIL E SUA INFLUÊNCIA NA MANUTENÇÃO E
PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Administração.**

Orientadora: Silvia Generalli Pra.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora - Prof. Dra. Silvia Generalli – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Tutor– Prof. Leandro Vieira – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao professor tutor Leandro Vieira, agradeço pela atenção e respeito dispensados sempre que solicitados.

Aos meus pais Dorilda e Francisco e irmãos Fran e em especial a Paty, pelo apoio, incentivo e ajuda prestada durante a realização deste trabalho.

Ao Emerson, meu amor, meu companheiro, sempre presente nos momentos mais difíceis com seu carinho, sua atenção e palavras de conforto.

Enfim a todos que participaram de alguma forma para elaboração deste trabalho.

Especialmente aos colegas bancários, batalhadores em todos os momentos, sem os quais este estudo não seria possível.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1:	FORÇAS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA	24
FIGURA 2:	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	46
FIGURA 3:	OS FATORES INSATISFACIENTES E OS SATISFACIENTES E SUA IMPLICAÇÕES	49
FIGURA 4:	ENTENDIMENTO SISTÊMICO DO PROCESSO MOTIVACIONAL	50
QUADRO 1:	VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS DO MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA REVISADO	36
TABELA : 1	SEXO	65
TABELA : 2	IDADE	66
TABELA : 3	ESCOLARIDADE	66
TABELA: 4	ESCOLARIDADE ENSINO SUPERIOR	67
TABELA: 5	TEMPO DE SERVIÇO	67
TABELA: 6	PARTICIPAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DA AGÊNCIA	70
TABELA: 7	MOTIVAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES	71
TABELA: 8	DELEGAÇÃO DE TAREFAS	72
TABELA: 9	COMUNICAÇÃO COM GERENTE	74
TABELA: 10	ASPECTOS RELACIONADOS A PREOCUPAÇÃO DO GERENTE .	74
TABELA: 11	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	79
TABELA: 12	MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DE SUGESTÕES DE MUDANÇAS	79
TABELA: 13	FORMAS DE MOTIVAÇÃO	80
TABELA: 14	VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. A	83
TABELA: 15	VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. B	85
TABELA: 16	VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. C.....	87
TABELA : 17	VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. D	89
GRÁFICO: 1	TEMPO DE SERVIÇO	68

GRÁFICO: 2	TRABALHO SOB PRESSÃO FUNCIONÁRIOS	69
GRÁFICO: 3	TRABALHO SOB PRESSÃO GERENTES	69
GRÁFICO: 4	MOTIVAÇÃO PARA EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS	70
GRÁFICO: 5	PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES	72
GRÁFICO: 6	PREOCUPAÇÃO COM BEM ESTAR DO FUNCIONÁRIO	73
GRÁFICO: 7	ACEITAÇÃO A FORMA DE LIDERANÇA	75
GRÁFICO: 8	GERENTE x LÍDER	75
GRÁFICO: 9	CARACTERÍSTICAS IDEAIS NO LÍDER	76
GRÁFICO:10	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DOS GERENTES DE AGÊNCIA QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	77
GRÁFICO: 11	AÇÕES PROMOVIDAS PELO GERENTE QUE ESTIMULAM SEUS FUNCIONÁRIOS.....	78
GRÁFICO: 12	CARACTERÍSTICAS QUE MAIS DEFINEM O PERFIL DO GERENTE DE AGÊNCIA, VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS	81
GRÁFICO: 13	CARACTERÍSTICAS DOS GERENTES HOJE E AS CARACTERÍSTICAS IDEAIS PARA EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ..	82
GRÁFICO: 14	ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA A	84
GRÁFICO: 15	ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA B	86
GRÁFICO: 16	ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA C	88
GRÁFICO: 17	ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA D	89

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Definição de Liderança	17
2.2 Teorias sobre Liderança	19
2.2.1 Teoria dos Traços	19
2.2.2 Teorias Comportamentais	21
2.2.2.1 Estilos de Liderança	23
2.2.3 Teoria Contingencial	28
2.2.4 Teorias Neocarismáticas	33
2.3 Características dos Líderes	40
2.4 Líder ou Gerente?	42
2.5 Motivação	44
2.5.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	45
2.5.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	47
2.5.3 Modelo Contingencial de Vroom	49
2.5.4 Motivos e Fatores Motivacionais	51
2.5.5 O Papel da Liderança na Motivação	54
METODOLOGIA	57
3.1 Tipo de Pesquisa	57
3.2 Coleta de Dados	58
3.3 Análise Estatística	59
3.4 Delimitação da Pesquisa	60
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	62
4.1 Contextualização da Organização	62
4.2 Análise dos Dados	65
4.3 Discussão dos Dados	91

CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
RECOMENDAÇÕES	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS	102

RESUMO

O presente estudo centra-se nas características de liderança organizacional, face ao contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho. Busca-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores de renome referentes ao tema. Encontrou-se uma vasta bibliografia, das quais as teorias administrativas serviram de referencial às pesquisas voltadas à liderança no ambiente organizacional, e as teorias de liderança propiciaram reunir as características e habilidades dos líderes. Na pesquisa adotou-se uma metodologia quantitativa descritiva com observação direta junto ao corpo funcional de quatro agências do Banco do Brasil. O estudo identifica as características comportamentais e os estilos de liderança da gerência das agências, assim como a percepção dos funcionários pela forma que são liderados e a influência deste estilo em sua motivação e, finalmente, traça um perfil do líder desejado pelo grupo pesquisado, a partir dos dados coletados.

Palavras-chave: Administração; Gerenciamento; Liderança; Organização Bancária.

INTRODUÇÃO

As organizações são atingidas freqüentemente por profundas transformações de ordem política e econômica, e adaptar-se às novas ordens não é só uma necessidade, mas, antes de tudo, uma questão de sobrevivência. Estas organizações que compõem o mercado, cada vez mais globalizado, estão sendo constantemente testadas pelos seus clientes, pelos seus colaboradores e principalmente ameaçadas pelos seus concorrentes. Por isso o interesse de aprimorar-se para continuarem “vivas”.

Embora a mudança pareça ser uma das condições básicas para a evolução da sociedade e pela permanência da organização no mercado competitivo, esta implica no processo adaptativo dos elementos que a compõem. Deste modo, cabe à organização, e aos indivíduos que a integram (todos os níveis hierárquicos) adequar seu comportamento de modo a enfrentarem estas mudanças. A luta acirrada por produtos e preços competitivos, ênfase na qualidade, consumidores cada vez mais exigentes, controle pelos padrões profissionais são indicadores concretos de que as organizações procuram ser adaptáveis e flexíveis para que após o reconhecimento deste cenário, possam se adaptar imediatamente a uma nova realidade.

No seio da maioria das organizações, o modelo de gestão dos processos de trabalho fragmentado em tarefas repetitivas, simplificadas e meramente operacionais está desaparecendo. O discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para a iniciativa. Neste contexto, os trabalhadores de alguns níveis hierárquicos estão exigindo voz nas decisões e nos processos decisórios que os afetam (GRUBBER, 2001).

Nos sistemas complexos, como o sistema bancário, a dispersão das iniciativas e da responsabilidade na hierarquia para baixo e para fora do sistema é essencial. Quanto maior e mais diverso o sistema, menos provável que uma solução centralizada e de tamanho único funcione. Em todos os segmentos e níveis autorizados a agir com liderança deve haver pessoas capazes de resolver problemas no âmbito a que lhes diz respeito.

As organizações em geral, assim como as bancárias, precisam de

pessoas capazes de obter a energia de outras pessoas e orientá-las para o alcance de objetivos comuns da organização. Dentro deste pensamento Chiavenatto (1994) afirma que o líder tem que ser um criador de futuro, de situações novas e de metas ambiciosas. Não é o mando que conduz à inovação, mas a própria conscientização e iniciativa das pessoas.

A postura que o líder assume então, numa época de incertezas e instabilidades, é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos aos quais a organização se propõe a realizar sejam atingidos, o que garantirá o sucesso ou o fracasso das mesmas (GRUBBER, 2001). Assim como a capacidade de influenciar, dirigir e comunicar-se com os subordinados, a liderança e a motivação estão diretamente relacionadas (STONER, 1985).

Vários autores relatam que no início da história da humanidade, o trabalho estava mais associado ao sacrifício e, no decorrer da história sua realização passa pela necessidade de segurança (MASLOW, 1975), porém nos momentos atuais o trabalho é visto também como uma fonte de satisfação pessoal e auto-realização (CHANLAT, 1992). Para que as pessoas sintam-se realizadas e satisfeitas com seu trabalho e correspondam com uma boa qualidade nos atendimentos prestados e nos processos executados, é necessário que essas pessoas estejam inseridas num ambiente propício, o qual inclui um estado elevado de comunicação, motivação, relacionamento e autonomia para decidir. O papel do líder é justamente promover este ambiente. A liderança, passa a ser também a capacidade de uma pessoa influenciar outra(s) para agir de forma a atingir metas pessoais ou organizacionais e propiciar um ambiente no qual as pessoas consigam manter-se motivadas (VENDRAMINI, 2000).

Todas as pessoas possuem motivos sob a forma de necessidades, desejos ou impulso em relação a algo ou alguém e a simples perspectiva de serem satisfeitos estimulam a pessoa para ação, tornando-a motivada. Isto quer dizer que a motivação está dentro das pessoas, mas ela pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho executado nas empresas (BERTOLINO, 2000). A tarefa do líder está em conhecer o potencial de motivação de cada funcionário e tentar absorvê-lo dentro da organização.

Neste contexto, evidencia-se a relevância da postura dos líderes empresariais quanto à forma como conduzem seus funcionários, facilitando ou restringindo a participação destes na condução dos processos. É inegável que o tema liderança se reveste, a cada dia que passa, de uma importância crescente aos olhos, tanto daqueles que dirigem como dos que são dirigidos. Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem da Administração.

Segundo Grubber (2001), no setor bancário, adventos importantes como as mudanças proporcionadas pelo Plano Real e sua estabilização econômica, baixa inflacionária e entrada de concorrentes estrangeiros, acirrando a disputa pelo mercado brasileiro, fez com que existisse a necessidade de uma reestruturação em virtude das regras de sobrevivência e competição que permeavam este setor. Muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização, ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo e desenvolvendo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades de seus clientes e fazer frente à concorrência.

No Banco do Brasil, o processo global de reestruturação abrangeu a redistribuição dos diversos órgãos em unidades estratégicas de negócio e função, bem como o redimensionamento do fluxo decisório na instituição, com o intuito de aproximar e acelerar a tomada de decisões por parte dos administradores. Estas medidas – além de outras, como a redução de níveis hierárquicos, redução de pessoal e racionalização de custos – foram tomadas visando tornar a organização mais competitiva e ágil (GRUBBER, 2001).

A entrada de novas tecnologias alterou substancialmente o trabalho bancário. A chegada dos caixas eletrônicos, que poderia aliviar a carga de trabalho do pessoal da linha de frente, acabou por não cumprir essa função. Outro ponto de mudança foi o salarial, os novos concursados não recebem mais os salários que, em épocas anteriores, foram bem atrativos; as condições de ingresso, que em virtude do desemprego, passaram a deixar os concursos concorridíssimos (COSTA, 2001). Além disso, o perfil dos que ingressam nessa carreira alterou-se drasticamente. A tendência das instituições públicas bancárias é a de desenvolver um perfil de captação mais agressivo, exigindo de suas equipes habilidades de venda,

negociação, capacidade de contato, de comunicação, entre outras habilidades até então não exigidas (GRUBBER, 2001).

Esta nova realidade fez com que o perfil do gerente que atuava e/ou atua no Banco do Brasil sofresse alterações relevantes. A burocracia vem perdendo espaço para a agilidade de decisões, sua descentralização e maior autonomia, menos pessoal muito mais trabalho são realidades presentes nas agências. Neste contexto o gerente, ou administrador ou ainda gestor passou a exercer, além de todas as atividades pertinentes ao exercício do seu cargo, a função de líder.

Salienta-se que o papel do líder mudou significativamente. Trabalhando como condutores no processo de mudança, os gerentes do Banco do Brasil tiveram de readequar seus procedimentos às novas necessidades da organização. No primeiro momento, para enfrentar as resistências que todo processo de mudança geral provoca e em seguida para recuperar a confiança dos funcionários na empresa e em si próprios. Segundo Mintzberg (2003) mudar, assim como manter o rumo é um processo de aprendizado. Dentro do mesmo pensamento Cohen e Hesselbein (1999) afirmam que a característica mais notável dos grandes líderes, certamente líderes da mudança, é a sua busca pelo aprendizado, pois eles revelam uma capacidade enorme de sair da suas zonas de conforto, continuam assumindo riscos e estão abertos a pessoas e a idéias.

Portanto busca-se com esta pesquisa oferecer uma forma de ampliar o conhecimento sobre o estilo do administrador/líder mais adequado para o setor bancário, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades da organização e seus colaboradores. Além disso, visa orientar a organização na forma de avaliar e selecionar seus novos administradores de agências no intuito de terem no cargo certo a pessoa certa.

Diante deste contexto surgiu o interesse de verificar se o estilo de liderança adotado pelos administradores de agências do Banco do Brasil, do município de Florianópolis estimula e promove a motivação dos outros funcionários. Assim surge o problema da pesquisa: o estilo de liderança adotado pelos administradores de agências do Banco do Brasil pertencentes ao município de Florianópolis estimula e

promove a manutenção da motivação dos seus funcionários?

1.1 Objetivo Geral

Verificar se o estilo de liderança adotado pelos administradores de agências do Banco do Brasil pertencentes ao município de Florianópolis estimula e promove a manutenção da motivação nos seus funcionários.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as características de liderança da gerência do Banco do Brasil.
- b) Identificar o estilo de liderança predominante nos administradores das agências nível II do Banco do Brasil pertencentes ao município de Florianópolis, segundo a visão dos funcionários;
- c) Verificar a percepção dos funcionários em relação a forma de liderança e a influência na sua motivação;
- d) Apresentar, a partir da investigação teórico-empírica, o perfil ideal do líder para administrar uma agência do Banco do Brasil .

1.3 Justificativa

A liderança foi e continua sendo um dos assuntos freqüentes entre pesquisadores e estudiosos de diversas áreas do conhecimento e, desde há muito tempo tem sido tema de importantes pesquisas. É inegável afirmar que o tema liderança desperta interesse tanto por parte dos que lideram como dos que são liderados. Nos centros de ensino de Ciências da Administração assim como nas disciplinas de Recursos Humanos, Estratégia Organizacional, Empreendedorismo entre outras a palavra liderança tornou-se corriqueira, fazendo parte cada vez mais do cotidiano dos envolvidos neste processo.

Neste contexto a liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização, facilitar a

adaptação dos novos funcionários, orientando-os, além disso, pode conceber e articular as metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevando-as acima de conflitos que desintegram uma organização e as unem na luta por objetivos que recompensem seus esforços (COSTA, 2001).

O estilo de liderança praticado pelo líder é capaz de estimular, facilitar e agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Disso possivelmente decorre um desenvolvimento da mesma. Ou inversamente, a postura do líder pode promover a competição negativa até o desmembramento do grupo, como também a desmotivação e a falta de comprometimento e de envolvimento nas atribuições individuais, prejudicando, em algum nível, a performance da empresa. Diante deste contexto evidencia-se a importância do papel dos líderes, sua postura e sua influência na motivação dos demais funcionários (VENDRAMINI, 2000).

Porém observa-se que apesar da diversidade existente entre as teorias a respeito das características de liderança e a relação com a motivação, ainda são escassas as pesquisas que levem em consideração a realidade de unidades de trabalho da organização como as agências bancárias (GRUBBER, 2001). Por isso o interesse neste tipo de pesquisa.

Com este tema buscou-se, de certo modo, oferecer uma forma de identificar e ampliar o conhecimento sobre o estilo de liderança *versus* motivação em agências bancárias do Banco do Brasil, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades da organização e de seus colaboradores.

O tema liderança estava presente para pesquisadora durante toda Academia. Atuando há cerca de três anos e meio em agências pertencentes ao Banco do Brasil, percebeu que o líder necessário para atuar junto a funcionários exigentes, com elevado conhecimento e na maioria das vezes desmotivados, possui um perfil diferenciado. Visando esclarecer esta necessidade, foi dado início à pesquisa bibliográfica sobre o tema Liderança, buscando sedimentar conhecimentos.

A possibilidade de execução dessa pesquisa deu-se pela autorização e acessibilidade de informações por parte da empresa, objeto do estudo, pela disponibilização de tempo e conhecimento da empresa por parte do pesquisador.

Esta análise permite verificar a necessidade deste tipo de estudo nas organizações. Neste caso mais específico, em agências bancárias, no intuito de identificar até que ponto um indivíduo (administrador) consegue influenciar e interferir na motivação dos demais funcionários. Este estudo servirá também para organização em questão como uma ferramenta de auxílio na seleção de futuros administradores de agências, tendo em vista ser, a liderança, um dos aspectos relevantes nesta escolha.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vergara (1997), o referencial teórico tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores além de facilitar a formulação de hipóteses e de suposições e de dar embasamento à interpretação dos dados que foram coletados e tratados. Assim este capítulo destina embasar o trabalho sobre o assunto a ser observado na empresa oferecendo desta forma consistência à investigação e familiarização com o tema.

2.1 Definição de Liderança

Os estudos sobre liderança, tanto nas organizações como na sociedade, tem atraído o interesse de muitos pesquisadores e estudiosos, tanto que é significativo o número de trabalhos publicados a respeito deste assunto.

A liderança é um tema importante para administradores devido o papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER e FREEMAN, 1995). Nesse sentido, liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Yukl *apud* Bergamini (1994), ao fazer uma revisão nos trabalhos que foram pesquisados neste último quarto do século, apresenta as mais diversas conceituações sobre liderança. O autor escreve, de forma bem detalhada, que liderança é o comportamento de um indivíduo quando está orientando as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum; é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no que diz respeito a sua atividade; é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou de vários objetivos; é uma interação entre as pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada; é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação; é o

incremento da influência sobre as pessoas, acima da submissão mecânica tendo como base às diretrizes rotineiras da organização e por último, que liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Dentro desta análise sobre o que é a liderança, interessa para este trabalho a questão da interação e influência que uma pessoa (líder) tem sobre as demais auxiliando e estimulando, de forma que sintam-se motivadas.

Corroborando o que Yukl (1994) diz, Kincheschi e Martins (1999), abordam a liderança através de subconceitos e sugerindo que a liderança é um tipo de influência entre as pessoas, ou seja, uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. Para o autor a influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de forma intencional. Para Chiavenatto (1994) existem vários graus de influência, indo desde a coação (pressão e força), a persuasão (argumentação), a sugestão (apresentação), até a emulação (procurar ser igual ao outro para ganhá-lo – imitação).

Essas autoras, Kincheschi e Martins (1999), abordam também que a liderança acontece em uma determinada situação, isto é, para elas o grau que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra. Outro aspecto que essas autoras destacam é que a liderança é dirigida através do processo de comunicação humana, ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção e finalmente sugerem que a liderança visa consecução de um ou de diversos objetivos específicos, ou seja, o líder orienta a equipe para não se desviar dos seus objetivos. Tal orientação é motivada pela comunicação aberta, participação na tomada de decisões e recompensas.

Dentro deste contexto, Hollander *apud* Bergamini (1994, p. 15) conseguiu abranger a maioria desses aspectos propondo:

“O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em

duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”.

Analisando essas definições e considerando as peculiaridades de cada autor, verifica-se que dois elementos parecem ser comuns a todas elas. Em primeiro lugar, elas consideram que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

2.2 Teorias sobre liderança

Na intenção de procurar explicar o processo de liderança nas organizações e a relação entre líder e liderados ao longo do tempo foram sendo desenvolvidas teorias. Elas podem ser classificadas em teoria das relações humanas dos traços de personalidade (comportamentais), teorias sobre os estilos de liderança, teorias situacionais ou contingenciais de liderança e teorias neocarismáticas. Mas, além dessas, existem as teorias contemporâneas sobre liderança que também serão objeto de estudo dessa pesquisa.

2.2.1 Teoria dos Traços

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como a Teoria dos Traços. Segundo Robbins (2002), a teoria dos traços tem

sua base calcada nas habilidades inatas do indivíduo. Nessa teoria os indivíduos são entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes, como também por mantê-los em suas posições.

Os pesquisadores, na procura das características mensuráveis da liderança, utilizaram duas abordagens: comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais e comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

A abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguia consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não eficazes. Esta teoria falhou ao não levar em consideração a influência e a reação dos subordinados e a situação em que a liderança se efetiva.

Robbins (2002), apresenta algumas limitações da teoria dos traços. Ele diz que não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação; os traços prevêm melhor os comportamentos em situações “fracas” do que em situações “fortes” – situações fortes seriam aquelas em que existem rígidas normas comportamentais, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação as quais os comportamentos são recompensáveis ou punidos. Essas situações criam menos oportunidade para que os líderes expressem suas tendências inerentes, as evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito e finalmente os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

À medida em que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que se distinguissem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

Robbins (2002) diz que existem seis traços que costumam diferenciar os líderes dos liderados são eles: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho, porém ressalta que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum deles é garantia de sucesso.

Dentro deste mesmo pensamento Bergamini (1994, p. 35) afirma que não se está pretendendo descartar a suposição de que a predisposição a uma liderança eficaz dependa, de alguma forma, das características motivacionais do líder. Todavia, tal fenômeno está necessariamente ligado a outras variáveis intervenientes no processo. Portanto, isolá-lo e propor que ele seja o único e decisivo fator determinante da eficácia do líder é restringir de maneira ingênua e simplista qualquer estudo sobre o relacionamento líder-seguidor.

Por estas razões, segundo Robbins (2002), as teorias que procuram explicar a liderança através de traços de personalidade perderam sua importância e, já na década de 1940, novos estudos sobre o tema passaram a ser realizados, incentivados pela falta de respostas oferecidas pela Teoria dos Traços frente a complexidade em que as sociedades se encontravam, tanto pelos avanços tecnológicos como sociais. Assim surgiu a necessidade de uma nova teoria que pudesse proporcionar uma melhor mensuração do comportamento humano, vinculada aos aspectos comportamentais do ser humano.

2.2.2 Teorias Comportamentais

No início da década de 1950, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar especialmente com a dinâmica do comportamento do líder e dos estilos de liderança. A partir de um dado momento, os pesquisadores passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz e não mais aquilo que o líder é (BERGAMINI, 1994).

A abordagem comportamental concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto às funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem. Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando à direção e produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos

comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Segundo Robbins (2002), a diferença entre as abordagens dos traços e comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. A teoria comportamental oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais; e se a teoria dos traços estivessem certas os líderes seriam natos (nascerem ou não nascerem líderes), por outro lado se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada.

Com o decorrer dos estudos sobre liderança, a observação e a pesquisa sistemática deixaram claro que apenas determinadas características de personalidade, a citar, energia, aparência, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, autoconfiança, cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas, impulso de realização e iniciativa (CHIAVENATTO, 1994) ou certos tipos de estilos de liderança não foram suficientes para promover, por si mesmos, a tão almejada eficácia do processo de liderança, seja com relação a qualquer tipo de grupo liderado, seja em qualquer tipo de circunstância.

A dificuldade de isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes, tais como, capacidade de supervisão, necessidade de realização ocupacional, inteligência, confiança em si e iniciativa, levou os pesquisadores a tentarem determinar as variáveis situacionais que tomariam um estilo de liderança mais eficaz que outro.

Por essas razões as teorias que procuram explicar a liderança através de traços de personalidade do líder caíram em descrédito e perderam um pouco sua importância. Chiavenatto (1994) afirma que as teorias baseadas em características do “grande homem” constituem uma ficção, porém há de se ressaltar que grandes mudanças na história da sociedade foram devidas ao esforço inovativo de alguns indivíduos dotados de características excepcionais.

A partir da abordagem dos traços, ou seja, preocupada com o que o líder é, abordar-se-á a liderança sob enfoque de estilos de comportamento do líder (estilos de liderança), ou seja, aquilo que o líder faz (CHIAVENATTO, 1994).

2.2.2.1 Estilos de liderança

Segundo Megginson *et al* (1998), há várias formas de classificar líderes ou estilos de liderança, sendo que a abordagem usada e a orientação para conseguir que o trabalho seja feito são, de acordo com seu ponto de vista, as mais importantes.

São diversas as teorias que procuram explicar a liderança através de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, porém neste estudo serão abordados os estilos de liderança autoritária, liberal e democrática; centrada na tarefa (liderança estreita e preocupada basicamente com a execução da tarefa e com seus resultados) e centrada nos empregados (liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas) e com ênfase na produção (preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados com quem trabalha) e ênfase nas pessoas (preocupação com as pessoas).

Segundo Megginson *et al* (1998) são três os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Fixa ele mesmo as metas e objetivos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios. O estilo democrático compartilha e discute a decisão com o grupo. O grupo tem participação ativa nas decisões e determinação de diretrizes. Já o estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. O estilo a ser escolhido irá variar de acordo com as circunstâncias em determinadas situações, podendo o líder adotar estilos diferentes e mesmo mais de um estilo, dependendo da situação.

Segundo Tannenbaum e Schmidt (1958), o administrador ao escolher o padrão de liderança a ser adotado em sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente. A Figura 1 exemplifica essas forças:

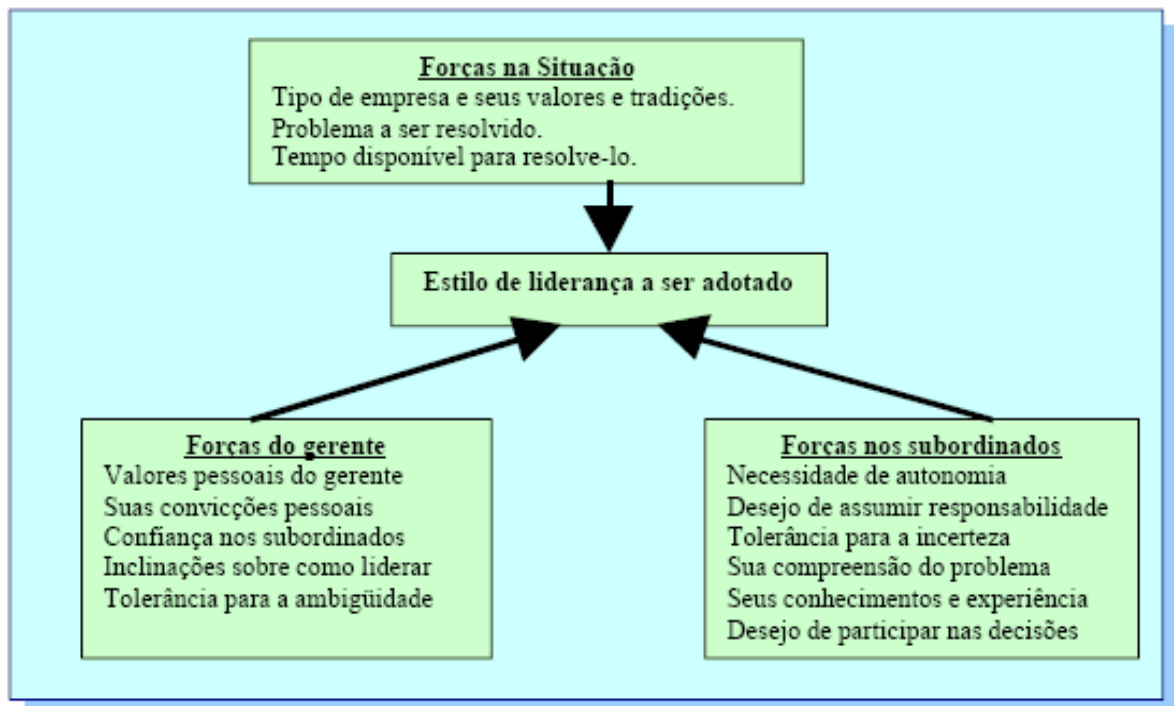


FIGURA 1 : AS FORÇAS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA

Fonte: Tannenbaum & Schimidt (1958).

São três as forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do estilo de liderança a ser adotado: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do gerente em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

As principais características dos estilos de liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*) adaptadas do estudo feito em 1939 por White e Lippit *apud* Chiavenatto (1994, p.534).

Estilo de liderança autocrática

- a) Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- b) O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- c) O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- d) O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O líder com perfil autoritário tende a ser taxado como “mandão”, dono da razão. Normalmente este tipo de liderança não desperta a iniciativa dos demais funcionários em virtude das possíveis críticas que surgirão. Porém este perfil serve para locais onde há predomínio de competências manuais (agilidade, destreza, força) ou onde há necessidade de tomada de decisões rápidas parece comportar este estilo.

Estilo de liderança Democrática ou participativa

- a) As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- b) O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;
- c) O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

Estilo de liderança liberal

- a) Há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;

- b) A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- c) Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;
- d) O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Desprende-se daí, que no grupo autocrático, o indivíduo no uso da liderança passa a ser visto como alguém que pode provocar comportamentos de aceitação ou rejeição nos demais membros do grupo, pois é ele que orienta e define objetivos; já no grupo democrático a decisão se dá num nível mais grupal e menos individual, e o moral do grupo não será abalado pelo campo de forças do líder.

Todavia, Likert *apud* Bergamini (1994), partido do pressuposto que a Administração é um processo relativo, onde não existem princípios universais e imutáveis válidos para todas as situações possíveis, verificou que o mesmo ocorre em relação à liderança. O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor. (MAITLAND, 2000; THORNELLY, 1994).

Neste enfoque, o autor define o estilo de liderança “centrada na tarefa” (*job centered*) versus “centrada nos empregados” (*employee-centered*). A primeira trata de uma liderança estreita e preocupada basicamente com a execução da tarefa e com os seus resultados. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os resultados disponíveis. Já a última trata-se de uma liderança preocupada com

os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. Dá mais ênfase ao ser humano do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados dando-lhes mais uma supervisão geral do que restrita ao trabalho, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do nível de desempenho esperado.

Likert *apud* Chiavenatto (1994, p. 537), enfatiza que os resultados de suas pesquisas revelaram que nos departamentos onde se apresentou baixa eficiência são geralmente chefiados por líderes orientados para a tarefa. A alta pressão no sentido que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os superiores, da parte dos subordinados. A curto prazo, este tipo de liderança pode promover resultados melhores de eficiência e produtividade, porém a médio e longo prazos, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, envolvimento com questões trabalhistas contra a empresa, reclamações sociais mais freqüentes e redução do ritmo de trabalho.

Finalmente, o estilo de liderança com ênfase na produção *versus* a ênfase nas pessoas, baseado numa técnica de alteração comportamental criada por Blake e Mounton (CHIAVENATTO, 1994) denominada *Grid Gerencial*. Segundo seus criadores todo administrador sempre está voltado para duas preocupações básicas: a produção (resultados dos esforços com quem trabalha, isto é, resultados da tarefa) e as pessoas (atenção voltada para as pessoas com quem trabalha, suas necessidades, expectativas e bem estar). Eles enfatizam a importância dos administradores observarem seu estilo de liderança através do *Grid* visando fortalecer seu desempenho individual e avaliando a situação em que está vivendo. Através da análise pessoal no *Grid* é possível ao administrador comparar a maneira pela qual está liderando seus subordinados e a maneira pela qual deveria administrá-los.

Sobre o *Grid Gerencial*, Robbins (2002) diz que, infelizmente, ele oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança, sem apresentar qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão.

2.2.3 Teoria Contingencial

A abordagem contingencial tenta identificar qual desses fatores situacionais é mais importante e prever que estilo de liderança será mais eficaz numa determinada situação.

Segundo Chiavenatto (1994), os modelos contingenciais não apontam a existência de um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança visando alcançar a eficácia dos subordinados. Dentro deste pensamento o autor afirma que estas teorias situacionais são mais atrativas aos gerentes (administradores), pois aumentam as opções e as possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

2.2.3.1 Modelo contingencial de Fielder

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fielder *apud* Robbins (2002). Este modelo contingencial de Fielder (ROBBINS, 2002), propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele (ROBBINS, 2002). Segundo Bowditch e Buono (1997), as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança, credibilidade e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida - as tarefas são estruturadas ou não são estruturadas), e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados (grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder – poder contratar, demitir, conceder promoções, aumento salariais). Dessa forma, as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más, as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinando com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento.

A abordagem sugerida por Fielder (ROBBINS, 2002) sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder. Ele assume também que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo, ou seja, se a situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, das duas uma, ou a situação terá que ser modificada ou o líder substituído, para que a eficácia possa ser atingida (ROBBINS, 2002).

2.2.3.2 Teoria situacional de Hersey-Blanchard

A teoria situacional de Hersey-Blanchard, também conhecida como “teoria do ciclo de vida”, centra seu foco sobre os liderados e baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (ROBBINS, 2002). Esta teoria dá ênfase aos liderados, no que se refere à eficácia da liderança pois, segundo os criadores da teoria, reflete a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder e também que o comportamento mais eficaz depende da capacidade e a motivação dos liderados.

Para Hersey e Blanchard (1986) tanto os estilos autocráticos, quanto os estilos participativos, podem ser eficazes ou ineficazes, a depender da inter-relação de fatores situacionais, tais como a natureza da tarefa, a conjuntura (rotina/emergência), o clima organizacional. A estrutura de recompensas, os valores, motivações e expectativas do líder e dos liderados e a maturidade dos membros do grupo, que é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 186) embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, organização, colegas, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados.

Fielder *apud* Bergamini (1994), argumenta que o ponto mais importante da teoria situacional é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder, e que um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todos estão aptos a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo de líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.

Portanto, percebe-se que com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa agora a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida.

2.2.3.3 Teoria da Meta e do Caminho

A Teoria da Meta e do Caminho proposta por Robert House (ROBBINS, 2002), aborda que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, isto é apoiando-os, ajustando o comportamento em função das contingências e compensando os elementos necessários para que as pessoas possam estar satisfeitas tornando a jornada mais fácil ao reduzir seus obstáculos. Além disso, considera o líder, as pessoas e o ambiente como atores da busca da competitividade organizacional (ROBBINS, 1999).

Essa teoria identifica quatro comportamentos de liderança: o *líder diretivo*, aquele que faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o

trabalho e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; o *líder apoiador*, aquele que é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados; o *líder participativo*, aquele que consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar as decisões e por último, o *líder orientado para conquista*, aquele que estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Importante salientar que House apud Robbins (2002) assume que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles dependendo da situação.

House apud Robbins (2002) dentro desta teoria propõe duas classes de variáveis contingenciais que moderam a relação comportamental do líder e os resultados obtidos: as variáveis ambientais (fora do controle do funcionário) e as variáveis pessoais (características). Os fatores ambientais determinam o tipo de comportamento do líder como um complemento para que os resultados atingidos pelos subordinados sejam maximizados, enquanto as características pessoais do funcionário determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados. Isso leva a crer que o desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho.

Verificadas algumas teorias percebe-se que todas assumem, basicamente, que os líderes tratam de uma mesma maneira todos os seus liderados. A partir desta análise, abordar-se-á um modelo que relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório.

2.2.3.4 O Modelo de Participação e Liderança

O Modelo de Participação e Liderança proposto por Victor Vroom e Philip Yetton apud Robbins (2002), relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório através de uma seqüência de regras que deveriam ser seguidas. Esses autores argumentavam que o comportamento do líder deveria ser ajustar a estrutura da tarefa. Em estudos mais recentes Vroom e Arthur Jago, fizeram

uma revisão desta teoria e propuseram além dos cinco estilos alternativos de liderança, 12 variáveis contingenciais e oito tipos de problemas, conforme Quadro 1:

Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança Revisado	
1.	Importância da decisão;
2.	Importância da obtenção do comportamento do subordinado à decisão;
3.	Se o líder tem a quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão;
4.	Quão bem estruturado está o problema;
5.	Se uma decisão autocrática recebe o comprometimento dos subordinados;
6.	Se os subordinados “vestem a camisa” dos objetivos da empresa;
7.	Se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às soluções alternativas;
8.	Se os subordinados têm as informações suficientes para tomar boas decisões;
9.	As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados;
10.	Se os custos para reunir subordinados dispersos geograficamente são justificáveis;
11.	Importância para o líder da minimização do tempo requerido para a tomada de decisões;
12.	Importância do uso da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

QUADRO 1: Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança Revisado
Fonte: ROBBINS (2002)

Entretanto alguns autores salientam que apesar de revisada esta teoria na prática é muito complexa e não muito realista em função das quantidades de aspectos que devem ser observados pelo administrador na tomada de decisão para determinado problema.

Portanto diante da questão da contingência, percebe-se que a crença de que algum tipo de liderança sempre será eficaz , independentemente da situação, pode não ser verdadeira (ROBBINS, 2002). Certas variáveis individuais, organizacionais ou relativas ao trabalho em si podem funcionar como substitutas da liderança ou neutralizar a influência do líder sobre os liderados.

2.2.4 Teorias neocarismáticas

Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos. Até recentemente, carisma foi muito pouco considerado dentro da literatura a respeito de liderança nas organizações, o tema de pesquisa foi o da liderança política e da liderança de movimentos sociais e cultos religiosos Yukl apud Bergamini e Coda, (1995, p. 267)

Uma controvérsia fundamental é se carisma representa principalmente um resultado das características do líder, das condições situacionais ou do processo interativo de influência entre líder e seguidores. Essa controvérsia caracteriza as perspectivas diferentes das abordagens dos traços situacional e de influência recíproca dentro da literatura sobre liderança.

Yukl (1997p. 267) afirma que

“Atualmente, o termo carisma continua a ser definido e usado de maneiras diferentes por diversos autores, embora haja alguma convergência para uma concepção relacional e interacional.” ...
“Acredita-se que o carisma resulte das percepções do seguidor a respeito das qualidades e comportamento do líder. Essas percepções são influenciadas pelo

contexto da situação de liderança e pelas necessidades individuais e coletivas do seguidor”.

Consideram-se as teorias neocarismáticas como teorias sobre liderança que enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados.

2.2.4.1 Liderança Carismática

A Liderança Carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observados, vários estudos sobre esta teoria tentam identificar as características pessoais destes líderes carismáticos que os distinguem dos demais líderes. Dentre elas: ter visão, estar dispostos a correr riscos por esta visão, ser sensível tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibir comportamentos diferentes dos comuns.

Robbins (2002, pg. 318) relaciona algumas características chaves dos líderes carismáticos:

- a) Visão e articulação: líderes com visão, expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo;
- b) Risco Pessoal: líderes estão dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão;
- c) Sensibilidade ao ambiente: são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança;
- d) Sensibilidade para as necessidades dos liderados: são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos;
- e) Comportamentos não convencionais: os líderes engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra às normas.

House *apud* Yukl (1997) propôs uma teoria para explicar a liderança carismática em termos de um conjunto de proposições testáveis que envolvem processos observáveis, baseada nos resultados de uma ampla gama de disciplinas em ciências sociais. A teoria identifica como os líderes carismáticos se comportam, como diferem de outras pessoas e as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer. A inclusão dos traços do líder, comportamento, influência e condições situacionais, torna essa teoria mais abrangente em termos de escopo do que a maioria das teorias sobre liderança. O grau em que um líder possa ser considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores:

- a) confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- b) similaridade entre as crenças dos seguidores e aquelas do líder;
- c) aceitação incondicional do líder pelos seguidores;
- d) afeição dos seguidores pelo líder;
- e) obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- f) envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- g) altos níveis de desempenho por parte dos seguidores;
- h) crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

De acordo com essa teoria, líderes carismáticos:

- a) apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grande convicção em suas crenças e ideais próprios;
- b) se engajam em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz;
- c) articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigados e compartilhados pelos seguidores;
- d) estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos, valores e crenças para que os seguidores possam imitar;

- e) comunicam elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor, ao mesmo tempo em que expressam confiança nos seguidores;
- f) comportam-se de maneira que despertam motivos importantes para a missão do grupo.

Percebe-se que a discussão entre vários autores sobre a liderança carismática, leva a conclusão que, normalmente, esse tipo de líder pode ser treinado para ter comportamentos carismáticos. Pesquisas sugerem uma forte relação entre a liderança carismática e os altos índices de desempenho e satisfação entre os liderados, sugerem também que as pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho e que por gostarem do seu líder expressam maior grau de satisfação. Porém, há que se considerar uma controvérsia fundamental, isto é, se carisma representa principalmente um resultado das características do líder, das condições situacionais ou do processo interativo de influência entre líder e seguidores. Essa controvérsia caracteriza as perspectivas diferentes das abordagens dos traços situacional e de influência recíproca dentro da literatura sobre liderança.

2.2.4.2 Liderança Transformacional e Transacional

Bass *apud* Yukl (1997) afirma que a liderança transformacional, assim como o carisma, tornou-se um tópico popular na literatura recente sobre liderança nas organizações; alguns autores usam os dois termos indistintamente, enquanto outros fazem distinção entre ambos. Define líderes transformacionais basicamente em termos do efeito dos líderes sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente é esperado. Um líder pode transformar os seguidores das seguintes formas:

- a) tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho;

- b) levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo;
- c) ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem.

A teoria afirma que os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas enquanto que os transformacionais oferecem consideração individualizada e de estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma. Porém Robbins (2002) argumenta que estes dois tipos de liderança não devem ser vistos como abordagens opostas para as coisas serem realizadas. A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional.

Robbins (2002, p. 320) apresenta algumas características deste dois tipos de líderes:

Líder Transacional

- a) Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas;
- b) Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas necessárias;
- c) Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados;
- d) *Laissez-faire*: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Líder Transformacional

- a) Carisma: oferece visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança;
- b) Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza os símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples;
- c) Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas;

d) Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata de cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Os principais compromissos dos líderes transformacionais, conforme Woffort (1998), são: formular uma visão inspiradora, clara e atraente explicando como ela pode ser atingida; desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias para alcançar a visão; estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização e proporcionar autonomia às pessoas para alcançar a visão. Além disso, segundo o mesmo autor, a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores elevam um ao outro para níveis mais altos de moralidade e motivação.

Líderes elevam a consciência dos seguidores atraindo ideais e valores morais como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não emoções mais básicas como medo, cobiça, ciúme ou ódio.

2.2.4.3 Liderança Visionária

A última das lideranças neocarismáticas é a *liderança visionária*, a qual por definição permite ao líder a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Para Nanus (2000, p.8), uma visão constitui um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. A visão sempre lida com o futuro, é onde começa o amanhã, pois ela expressa o que o líder e as outras pessoas que compartilham a visão estarão se esforçando para criar. Dentro deste pensamento Robbins (2002) sugere que uma vez identificada à visão de futuro, os líderes visionários parecem possuir três qualidades relacionadas com a eficácia. São elas: capacidade de explicar a visão para as outras pessoas, ser capaz de expressar sua visão não apenas verbalmente, mas também através de seu comportamento e por fim, ser capaz de estender a visão para diferentes contextos de liderança.

Ser um líder eficaz no atual mundo de rápidas mudanças requer um delicado ato de equilíbrio, composto por quatro partes, dentro do qual o líder deve ser capaz de:

- a) se relacionar habilmente com os gerentes e trabalhadores que recorrem a ele em busca de orientação, incentivo e motivação;
- b) aproveitar ao máximo o ambiente externo e se relacionar habilmente com as pessoas externas à sua empresa que estejam em posição de influenciar o seu sucesso (investidores, clientes ou membros do conselho diretor);
- c) moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes da empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, as estruturas organizacionais e os sistemas de informação;
- d) prever o futuro, para avaliar e se preparar para acontecimentos como mudanças na preferência dos clientes, em tecnologias ou economia global, que provavelmente terão implicações fundamentais para a empresa na próxima década.

Nanus (2000) ressalta quatro indicadores - indicador de direção, agente de mudança, porta-voz e treinador – que juntos definem a função do líder visionário. Uma análise da literatura sobre liderança mostraria que a maior parte é dedicada ao papel de treinador, bem como ao relacionamento de líderes com seguidores, motivação e sistemas de recompensa, carisma e as artes de persuasão, trabalho em equipe e confiança, participação e comunicação, e gestão de conflito. Esses fatores são importantes, é claro, mas concentrar-se apenas neles é como um arquiteto que só se preocupa com a forma e esquece a função.

Em suma, para ser bem sucedida, a liderança precisa ter forma e função, processo e propósito, e tudo isso começa com uma visão claramente articulada do futuro da empresa (NANUS, 2000). A fórmula para a liderança visionária: propósito compartilhado + pessoas energizadas + mudanças organizacionais + pensamento estratégico = liderança estratégica bem sucedida, onde propósito compartilhado = visão + comunicação.

2.3 Características dos líderes

Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem no contexto em que as organizações encontram -se inseridas, é crescente a necessidade, manifestada pelos empregados, de maior direcionamento e orientação esperados de seus líderes (BORNSTEIN, 1996).

Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores (MELÉNDEZ, 1996).

São diversos estudos em relação aos atributos que se podem encontrar nos líderes de sucesso. Segundo Courtois *apud* Penteado (1986), as qualidades encontradas nos líderes de sucesso são:

- a) Fé na missão: a primeira condição para realização de algo é acreditá-la possível;
- b) Sentido de respeito: o líder que não inspira respeito não é digno do lugar que ocupa;
- c) Espírito de decisão e iniciativa: o que revela o líder é o poder de decidir aliado a iniciativa, que pode ser considerada a coragem de assumir responsabilidades;
- d) Espírito de disciplina: a disciplina é fundamental para manter a ordem e justiça dentro da organização;
- e) Domínio de si mesmo: o desequilíbrio emocional atrapalha as funções dos líderes;
- f) Competência: consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividades de sua esfera de ação;
- g) Conhecimento de seus homens: o líder sendo um grande conhecedor das necessidades e potenciais dos seus liderados pode melhor delegar as tarefas a estes;
- h) Humildade: reconhecer os erros diante dos outros e saber pedir desculpas por algum equívoco, demonstra humildade e gera respeito;
- i) Flexibilidade: quando um líder ouve aos seus liderados e permite que suas decisões possam ser influenciadas pela equipe de trabalho, ele demonstra

flexibilidade.

Estas características condizem com um tipo de pessoa equilibrada, com bom senso, determinada, batalhadora, conhecedora dos produtos ou serviços e do seu pessoal e receptiva. O grande desafio está encontrar líderes que possuam essas características.

Líderes verdadeiros são justos e honestos, e não apenas em virtude das leis e dos regulamentos; eles são éticos, abertos e fidedignos. Vitórias de curto prazo podem ser alcançadas sem estes atributos, mas a liderança duradoura e o sucesso – em qualquer nível – são impossíveis sem eles (VENDRAMINI, 2000).

Os líderes que serão seguidos conseguem despertar a imaginação, através da visão que leva além do que é conhecido hoje, e podem traduzi-la em objetivos claros.

Um saudável grau de autoconfiança possibilita ao líder empreender difíceis iniciativas necessárias ao cumprimento das metas. É esta autoconfiança que faz com que os líderes tenham disposição para correr riscos com prudência, desse modo, encorajando os demais a correrem riscos semelhantes. Os líderes assumem riscos de forma responsável, riscos que se associam convenientemente a possíveis recompensas. Líderes verdadeiros sabem o que é necessário para realizar suas visões e metas, mesmo que isto signifique ter de enfrentar resistências.

As competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar (DECRANE Jr, 1996).

No contexto atual, os rápidos, e por vezes imprevisíveis, movimentos ambientais – nas esferas política, econômica, social e legal - conduzem as empresas para a contínua transformação. Desta forma, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas, e isto exige, cada vez mais trabalho em equipe e uma liderança eficaz (GRUBBER, 2001).

Já Bennis (1988), acredita que os líderes de hoje são instrutores, micro administradores, exigem mais compromisso do que submissão, enfatizando a qualidade

dos serviços aos clientes muito mais do que em números.

Parece que o papel do líder, dentro de um mundo complexo e incerto, passa a ser mais do que influenciar, motivar e orientar, é o de dar conectividade e velocidade à equipe. Isso sem fazer mal a saúde das pessoas e respeitando as leis da natureza.

2.4 Líder ou gerente?

Para alguns autores, como Senge (1990), as pessoas confundem a definição de liderança com a de gerência. Senge (1990, p.27-28), afirma que as pessoas vêem um líder como um gerente de alto escalão e quando elas falam em desenvolver líderes, querem dizer desenvolver futuros executivos. Daí resultam dois problemas: aqueles que não fazem parte da alta administração não são vistos como líderes e só o serão quando atingirem uma posição com autoridade gerencial em nível sênior; e surge um impedimento de uma definição real e independente do que seja liderança, sendo apenas uma posição na hierarquia.

Para Chiavenatto (1994), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação.

Dentro do mesmo pensamento Bennis (1996), argumenta que liderança e gerência são dois papéis importantíssimos, mas profundamente diferentes dentro da organização. Com frequência, vê-se pessoas em posição de destaque agindo de forma errada. Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas é que elas são pouco lideradas e muito gerenciadas. Não se presta atenção suficiente em fazer o que precisa ser feito, enquanto se presta atenção demais em obedecer aos padrões. Parte dos erros está nas escolas de administração, que ensinam as pessoas a serem bons técnicos e bons membros de equipe, mas não as treinam para a liderança.

Para alguns teóricos, o líder se situa vários níveis acima do gerente, na hierarquia organizacional, sendo aquele quem domina o contexto, enquanto o gerente é aquele que se rende ao líder. Portanto, líder e gerente seriam pessoas distintas. O líder daria o direcionamento estratégico da organização, cabendo ao gerente o desenvolvimento tático e o controle de sua operacionalização.

Senge (1990, p.385-386) afirma que os líderes não são feitos sob encomenda, eles vão se construindo. O que distingue líderes é a capacidade de ter clareza e capacidade de persuasão de suas idéias; ter profundidade em seu compromisso; ter abertura para aprender sempre mais; não ter resposta certa; inspirar confiança nos que estão ao seu redor, ou seja, *"juntos podemos aprender o que for necessário para alcançar os resultados que realmente desejamos"*; esforçar-se para desenvolver habilidades conceituais e de comunicação; refletir valores; e aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

De acordo com Botelho (1992), há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Nestes estudos, foram identificados os diferentes posicionamentos dos gerentes e líderes. O gerente apóia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.

As ações dos gerentes são distintas das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. Para o líder, as distinções existem apenas em virtude das competências diversas. O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades; enquanto que, para o líder, comunicação é sinônimo de debate, pesquisa, troca e aculturação mútua. Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia; já com o líder, eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento.

O gerente sente necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo. O líder procura ver e controlar o que é importante e conseqüente. O primeiro não estimula a criatividade, pois entende que é melhor repetir do que inovar e ter assim um resultado mais previsível. O último estimula a criatividade e entende que, sempre que possível, se deve inovar, pois isto faz parte da administração. A cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função; a do líder é ampla, visando entender e criar alternativas futuras. Aquele delega o que fazer; este delega, também, o como fazer. O gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe; o líder os cria e enfrenta; perde e ganha com naturalidade. A motivação do gerente é gerada pelo poder e dinheiro; a do líder pelo desafio da auto-realização. Aquele sofre com as mudanças, que são sinônimos de problemas. Este as considera oportunidades; buscando aproveitá-las. O poder do gerente está no seu cargo; o do líder, na sua competência. Os procedimentos do primeiro são repetitivos e constantes; os do segundo mudam de acordo com a situação e suas exigências. O processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder conferido a ela. O líder decide para gerar ações e resultados, independente da hierarquia. Para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras. Para o líder, eles estão ali para se desenvolverem e se realizarem. O trabalho para o gerente é uma simples troca econômica; para o líder, além da troca econômica, é um processo de enriquecimento cultural (BOTELHO, 1992).

2.5 Motivação

Na intenção de conceituar a motivação, Robbins (2002) a define como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano. Segundo Megginson *et al* (1998) a motivação surge da interação de recompensas intrínsecas e extrínsecas com as necessidades dos empregados, modificadas pelas expectativas do empregado.

Não há dúvida que um dos principais desafios das organizações é melhorar o desempenho dos funcionários, mas é importante salientar que são vários os

fatores que interferem no desempenho, e a motivação é apenas um deles. Megginson *et al* (1998) acredita que os administradores podem motivar os empregados a melhorar o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas podem ser motivadas.

No sentido de melhor compreender a motivação abordar-se-á as teorias sobre mais usadas pelos teóricos da Administração.

2.5.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu sua teoria baseada nas necessidades, sendo que estas é que influenciam o comportamento humano. Considerando o homem como naturalmente insatisfeito, explicou o fato do indivíduo agir na intenção de manter o equilíbrio, ou seja, a busca permanente de satisfação das necessidades.

Nesta teoria, a motivação é fruto de uma necessidade não satisfeita e “sempre que o homem consegue a satisfação de uma necessidade, outra surge em substituição a ela” (BERTOLINO, 2000, p. 43).

Para o autor, uma necessidade é substituída por uma seguinte à medida que a anterior seja satisfeita. E ainda, quando o homem está num estado muito primitivo de satisfação de necessidades, dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Desta forma para cada estágio haverá uma ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão sempre presentes. Segundo Maslow (1970), a insatisfação é um estado natural do ser humano, ficando satisfeitos em determinados momentos, retornando sempre ao estado natural que é o da insatisfação. Assim, é de vital importância o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais para poder motivar o comportamento humano.

As necessidades são organizadas de acordo com a hierarquia de importância apresentada na seguinte Figura 2:

SATISFAÇÃO FORA DO TRABALHO	HIERARQUIA DE NECESSIDADES	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
Educação Religião Passatempos Crescimento Pessoal	AUTO REALIZAÇÃO	Trabalho desafiante Diversidade e autonomia Participação nas decisões Crescimento profissional
Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento da comunidade	ESTIMA	Reconhecimento Responsabilidade Orgulho e reconhecimento Promoções
Família Amigos Grupos sociais Comunidade	SOCIAIS	Amizade dos colegas Interação com clientes Chefe amigável
Liberdade Proteção contra a violência Ausência de poluição Ausência de guerras	SEGURANÇA	Trabalho seguro Remuneração e benefícios Permanência no emprego
Comida Água Sexo Sono e repouso	FISIOLÓGICAS	Horário de trabalho Intervalos de descanso Conforto físico

FIGURA 2: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Fonte: Chiavenatto (1999, p; 595)

De acordo com Chiavenatto (1989), as necessidades primárias englobam as necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc) e de segurança (proteção contra o perigo ou privação). Já as necessidades secundárias e de nível mais elevado são: necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc); necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc); e necessidades de autorealização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc). Para Maslow *apud* Chiavenato (1994) a medida que as necessidades primárias são satisfeitas, as necessidades secundárias emergem no indivíduo.

2.5.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 72) desenvolveu estudos que resultaram numa teoria denominada “teoria da motivação higiene” na qual conclui que os seres humanos possuem duas categorias distintas de necessidades, independentes uma da outra, e que exercem influência no trabalho de maneiras diferentes.

De suas observações deduziu que a insatisfação no trabalho denotava preocupação das pessoas com o ambiente em que trabalhavam. De outro lado, quando as pessoas se sentiam bem, creditou sua satisfação com o trabalho em si mesmo. Herzberg (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986) denominou a primeira dessas categorias de necessidades de fatores de higiene ou manutenção: higiene porque têm relação com o ambiente de trabalho e objetivam essencialmente prevenir a insatisfação; manutenção porque nunca estão inteiramente satisfeitas, necessitando de manutenção contínua: políticas da empresa, estilos de supervisão, salário, condições de trabalho. A outra categoria de necessidades Herzberg denominou motivadores, pois tais fatores lhe pareceram capazes de provocar um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, não raras vezes aumentando a produtividade da pessoa: realização, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade. Peter Drucker (1997), deu realce à responsabilidade como causa primordial da motivação (embora implícita na idéia de auto-realização) ao afirmar que a satisfação é inadequada como elemento motivador. Responsabilidade é o único incentivo que conta. Para produzir, a pessoa tem de desejar fazer mais bem feito o que faz e assumir responsabilidade pelas próprias ações e seus impactos.

Chiavenato (1994) salienta a importância de distinguir a origem destes fatores. Os fatores motivacionais ou satisfacientes são intrínsecos ao indivíduo, já os fatores higiênicos ou insatisfacientes são periféricos ou extrínsecos. Desta forma, o autor coloca que os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o empregado e engloba as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, as oportunidades existentes, etc e a expressão “higiene” reflete o caráter preventivo e

profilático destes fatores no sentido de evitar a insatisfação. Os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si e produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

Um melhor entendimento das investigações realizadas por Herzberg está contido na distinção que o autor estabelece entre os fatores de motivação e higiene:

As verificações feitas no decorrer desses estudos, corroboradas por muitas outras investigações por processos diferentes, mostram que os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Como precisam ser examinados fatores distintos, dependendo de se tratar de satisfação ou insatisfação no trabalho, Segue-se que esses dois sentimentos não são opostos um ao outro. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho. O enunciado do conceito constitui um problema de lexicologia, pois normalmente consideramos opostas a satisfação e a insatisfação, isto é, o que não é satisfatório deve ser insatisfatório e vice-versa. (Herzberg *apud* Ferreira, Reis e Pereira, 1997, p. 116).

Para Herzberg *apud* Chiavenato (1999), motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os fatores motivacionais são bons, elevam a satisfação e quando são precários provocam a ausência da satisfação. Os fatores relacionados à satisfação profissional são totalmente distintos e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional como pode ser visto na figura 3:

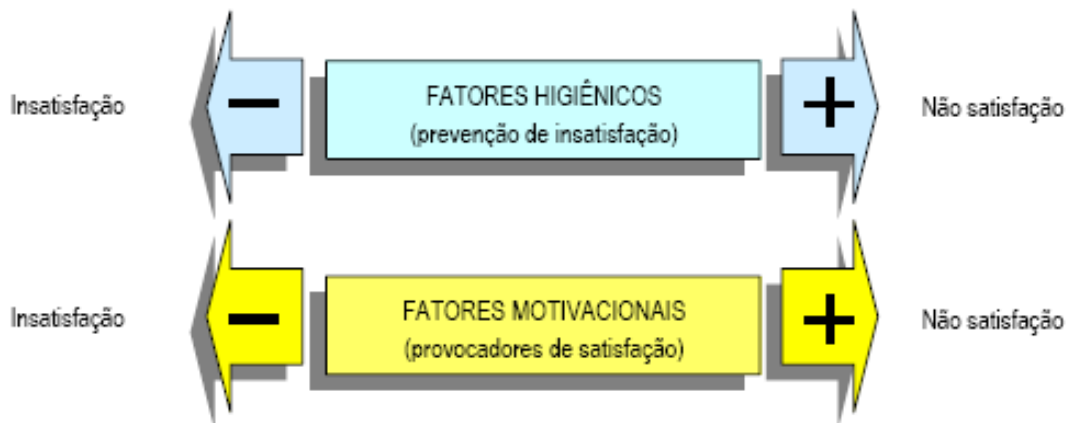


FIGURA 3: OS FATORES INSATISFACIENTES E OS SATISFACIENTES E SUAS IMPLICAÇÕES

Fonte: adaptado de Chiavenatto (1999, p.596)

Para Robbins (2002), apesar das críticas, esta teoria foi amplamente divulgada entre os executivos. Para o autor deve-se atribuir a Herzberg, em virtude das suas recomendações, a popularidade da verticalização das funções o que permitiu aos funcionários maior responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho.

2.5.3 O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Victor H. Vroom *apud* Chiavenato (1989) desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas onde a motivação para produzir depende de três forças que atuam dentro do indivíduo:

a) os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir os objetivos que inclui dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc.

b) a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais que pode variar de indivíduo para indivíduo, se para um operário o salário é percebido como importante esse fator o fará trabalhar mais, mas se

o fator importante é o reconhecimento de um superior somente um elogio será suficiente para a sua motivação.

c) capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade que implica na relação entre expectativas do indivíduo e as recompensas associadas, ou seja, se a recompensa não for aquela que o indivíduo acredita merecer ele tende a não se esforçar na tarefa.

Neste modelo a motivação é entendida com um processo que governa escolhas entre comportamentos, ou seja, as conseqüências de cada atitude são entendidas pelo indivíduo como possíveis resultados de seu comportamento particular.

Vale ressaltar que o Modelo Contingencial de Motivação valoriza as diferenças, o que leva ao entendimento sistêmico do processo motivacional. Na figura 4 pode ser melhor visualizada esta compreensão, na qual, as atividades do indivíduo constituem funções de entrada (*inputs*). O indivíduo avalia as entradas (*inputs*) de acordo com sua motivação e força nas necessidades do momento resultando numa atitude ou mecanismo de direção do comportamento. Esta atitude determina seu comportamento (*output*) e a quantidade e qualidade de seu desempenho.



FIGURA 4: ENTENDIMENTO SISTÊMICO DO PROCESSO MOTIVACIONAL

Fonte: Chiavenato (1989)

Fazendo uma comparação com Maslow, pode-se dizer que as teorias divergem em relação às necessidades que podem ou não ser motivadoras. Para

Maslow *apud* Chiavenato (1989) qualquer necessidade é motivadora de comportamento e para Herzberg apenas as necessidades mais elevadas podem ser motivadoras, uma vez que os fatores higiênicos apenas contribuem para a não insatisfação dos indivíduos.

2.5.4 Motivos e Fatores Motivacionais

Após conhecer as principais teorias de motivação, fica mais fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional mais motivado. Cada vez mais percebe-se que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel. (BERGAMINI, 1999 p. 16)

Murray (1978) afirma que um motivo se divide em dois componentes, o impulso e o objetivo. Aplicando-se estas observações para a organização, pode-se dizer que a motivação está relacionada com a busca da auto-realização (objetivos) e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente pré-estabelecidas pelo indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de se parte de uma estrutura interna do indivíduo.

Bowditch e Buono (1997), argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber porque as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui uma pergunta: como é possível influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar as pessoas?

A inexistência de critérios para motivar determinado grupo está relacionada à subjetividade na busca de caminho para a auto-realização. Os indivíduos dentro dos grupos são diferentes, com expectativas particulares de vida, sendo assim, é possível concluir que a motivação está relacionada com os valores e desejos baseados no comportamento de cada indivíduo.

Vroom (1964) sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propela o

indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído pelo indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Nesse passo, a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social (LOPES, 1998, p. 36)

Bergamini (1997), por sua vez argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1957), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo.

Assim percebe-se que é de suma importância para a motivação a existência de uma variedade de incentivos que apelem para às necessidades e desejos individuais dos funcionários, de forma abrangente e sistemática, isto é, deve atingir a todos na organização.

Admitindo-se, portanto, que a motivação vem de dentro de cada pessoa, e levando em conta que as pessoas são diferentes uma das outras, cabe aos administradores atuar como agentes facilitadores da interação do indivíduo com a organização, proporcionado um ambiente favorável, ainda que isto não garanta maior ou menor motivação.

Lopes (1998, p. 15) salienta que de qualquer forma é imperativo considerar os motivos, isto é, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, os quais podem ser qualificados em primários, gerais e secundários: os motivos primários são os fisiológicos e não aprendidos, como a fome, sede, sono, dor, relações sexuais entre outros; os gerais são motivos não aprendidos e sem base fisiológica, como a capacidade, curiosidade, manipulação e atividade e afeto e; os secundários são os motivos não fisiológicos e aprendidos como poder (superioridade), realização (potencial criativo do ser humano), afiliação (associação), segurança (psicológica diante das preocupações da vida), status (prestígio pessoal, social e profissional) e dinheiro (mediante o qual muitos dos outros motivos são concretizados).

Kurt Lewin realizou em 1935 pesquisas sobre o comportamento social dos indivíduos e o seu papel na motivação. Como resultado desta pesquisa elaborou a Teoria do Campo, que assegura que o comportamento humano é influenciado por fatos e eventos existentes em determinada situação. Esses fatos e eventos têm característica de um campo dinâmico de forças, em que interrelacionam-se entre si, influenciado e sendo influenciados mutuamente. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico que é caracterizado pelo padrão das percepções de um indivíduo e que se ajusta a sua maneira de ver e perceber o ambiente ao seu redor. O comportamento humano neste modelo é resultado da interação entre a pessoa e seu meio ambiente (CHIAVENATTO, 2000).

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

Assim, na expectativa de se tentar conseguir empregados motivados dentro da organização, há que se considerar o que os diversos autores afirmaram em relação a importância dos fatores motivacionais. O gerente pode agir no sentido de ajudar o funcionário a perceber as possibilidades de auto-realização, desafios, participação entre outras, nas atividades desenvolvidas propostas. A percepção do indivíduo é subjetiva e sujeita a influências. Cabe ao chefe exercer a influência adequada e auxiliar o subordinado a assim ver suas atividades sob a ótica motivacional. Conhecer a importância dos fatores motivacionais é fundamental para os dirigentes das instituições.

Consultando a bibliografia a respeito do tema, percebe-se que alguns autores concordam com a definição que a motivação seja o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com suas necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

2.5.5 O Papel da Liderança na Motivação

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo (ROBBINS, 2002). Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde os idos de 1930 e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto.

Bowditch e Buono (1997, p. 117) argumentam que

[...]com o passar dos tempos a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para a liderança eficaz.

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

Segundo Tannenbaum, Weschler e Maparick (1970), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a equipe, e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Segundo Megginson, Mosley e Pietre Junior (1998) são três os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Fixa ele mesmo as metas e objetivos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios. O estilo democrático compartilha e discute a decisão com o grupo. O grupo tem participação ativa nas decisões e determinação de diretrizes. Já o estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. O estilo a ser escolhido irá variar de acordo com as circunstâncias em determinadas situações, podendo o líder adotar estilos diferentes e mesmo mais de um estilo, dependendo da situação.

Segundo Tannenbaum e Schmidt (1958), o administrador ao escolher o padrão de liderança a ser adotado em sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente.

São três as forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do estilo de liderança a ser adotado: forças na situação que foca o tipo de

empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do gerente em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, além de coordenar o envolvimento de toda equipe na definição de objetivos e metas e par que se sintam confortáveis em dar idéias/sugestões. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam.

O progresso do funcionário deve ser reconhecido por isso, os elogios não devem ser economizados (um sinal positivo de vitória através de um gesto) fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor (Maitland, 2000).

METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa classifica-se quanto aos fins como descritiva e estudo de caso; quanto aos meios como pesquisa de campo e bibliográfica e quanto ao tipo classifica-se como quantitativa.

Pesquisa descritiva pois teve a intenção de revelar as características de liderança dos gerentes do Banco do Brasil, identificar os estilos de liderança que predominam nesta população assim como esclarecer correlações entre algumas variáveis. Segundo Vergara (2000), a pesquisa do tipo descritiva pode ser definida como a que revela características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Classifica-se como um estudo de caso organizacional, uma vez que amplia o conhecimento sobre a empresa Banco do Brasil e os dados da pesquisa de campo se estendem para todas as agências nível II situadas em Florianópolis (de acordo com a classificação da empresa), por terem como foco os ocupantes de uma função específica de liderança: os gerentes dessas agências, as características e habilidades preponderantes que as pessoas que ocupam esta posição precisam ter e/ou desenvolver e os demais funcionários dessas agências, com sua visão/percepção da forma que são liderados.

Quanto aos meios, adotou-se a pesquisa de campo pois foi realizada nas quatro agências do Banco do Brasil, através da aplicação de questionários. Segundo Vergara (2000), pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Já a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo sistematizado desenvolvido por meio de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Fornece instrumento

analítico para qualquer outro tipo de pesquisa podendo esgotar-se em si mesma.

Com relação à pesquisa bibliográfica, esclarece-se ainda que foi utilizada para auxiliar na sustentabilidade do objetivo deste trabalho. Segundo Viera e Zouain (2004), o referencial teórico possui três finalidades: a primeira delas é ajudar a sustentar o problema de pesquisa demonstrando que ele faz sentido e que as variáveis que se pretende de alguma forma arrolar são passíveis de relacionamento. A segunda constitui-se na opção teórica do autor, representando seu argumento sobre o tema que resolveu pesquisar. E sua terceira função seria a de dar sustentabilidade à análise de dados, permitindo sua interpretação.

Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa quantitativa porque procura verificar a frequência das variáveis de estudo. Segundo Chizzotti (2001), a pesquisa do tipo quantitativa tem intenção de prever a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas.

Após a escolha do tema, realizou-se pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto, buscando construir os fundamentos teóricos. Paralelamente, foi desenvolvido o questionário que serviu de instrumento de coleta de dados. Após a realização de um pré-teste com indivíduos que não faziam parte da amostra selecionada para pesquisa, e que resultou em pequenas alterações no instrumento, foi definida sua forma final, conforme modelo apresentado no Anexo 1.

3.2 Coleta de Dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, adotou-se para elaboração do projeto de pesquisa o questionário, que tem como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores. Segundo Chizzotti (2001), o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa.

Priorizou-se pelo uso de questionários devido a economia de tempo, por

atingir um número maior de pessoas simultaneamente e principalmente pela segurança das respostas não serem identificadas.

A coleta de dados no campo se deu por meio da aplicação de questionários estruturados auto-aplicável. As perguntas foram divididas em dois blocos. O primeiro bloco foi dirigido aos funcionários das agências nível II do Banco do Brasil pertencentes ao município de Florianópolis/SC. As questões visavam identificar a percepção dos funcionários quanto ao modo como são liderados pelos seus gerentes e a influência que esta liderança provoca na motivação. O segundo bloco, destinado aos gerentes das agências em questão, foi constituído de questões que abordavam o estilo de liderar e a percepção deste estilo na motivação dos demais funcionários. Os dados coletados foram tratados separadamente, considerando os dois grupos respondentes.

A coleta de dados foi efetuada de junho a julho de 2006. Após contato telefônico com o gerentes das Agências, o questionário foi entregue nas Agências, com a apresentação do estudo e a garantia de anonimato das informações, tendo o sujeito o prazo de 5 dias para responder quando o mesmo seria recolhido pelo pesquisador em local previamente combinado. As informações eram registradas pelos sujeitos (auto-preenchimento). Não era obrigatório o preenchimento, dando-se a opção de devolvê-lo em branco.

Foi utilizado como forma de distribuição e recebimento dos questionários, o malote interno do Banco do Brasil por ser um veículo de comunicação entre as agências.

O total de questionários aplicados foi de 116 para os funcionários, tendo retorno de 62%. Com relação aos questionários aplicados aos 4 gerentes, teve retorno de 100%.

3.3 Análise Estatística

Para criação do banco de dados, utilizou-se o programa Excel (Premium 2000). Os dados de cada variável foram revisados procurando-se identificar potenciais *outliers*; para tanto, recorreu-se à revisão eletrônica e manual dos valores extremos

(superiores e inferiores). Os erros identificados foram corrigidos.

A análise estatística dos dados foi realizada no Stata 6.0. Sendo empregado para análise dos dados a frequência simples e percentual cumulativo.

3.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada junto ao corpo funcional do Banco do Brasil, em agências classificadas como nível II lotadas em Florianópolis/SC. O critério de escolha dessas agências deveu-se ao fato da pesquisadora ter integrado a equipe de uma dessas Agências durante toda a Academia o que despertou o interesse para este estudo.

Entende-se como agências nível II, as agências que em janeiro de 2005 se enquadram no ordenamento de agências do Banco do Brasil que consistia de indicadores que representavam a complexidade e o desempenho de cada ponto de atendimento. Dentro deste parâmetro foram considerados os seguintes indicadores: indicador porte (expressa a grandeza ou escala no volume de produtos ou serviços da agência); indicador desempenho (exprime a produtividade das agências considerando as mesmas variáveis do indicador porte, ponderadas pela dotação da agência) e índice final (retrata o resultado final da agência e é utilizado para o ordenamento geral das agências).

Para a aplicação da pesquisa foi solicitada a colaboração dos funcionários lotados na dependência, assim como do Gerente Geral.

As agências em estudo foram: Agência Açores, com 38 funcionários denominada neste estudo como *Agência A*; Agência Lauro Linhares, com 16 funcionários denominada como *Agência B*, Agência Estreito, com 32 funcionários, denominada *Agência C* e Agência Nereu Ramos com 30 funcionários, denominada como *Agência D*, totalizando 116 funcionários. Destas Agências houve a participação de 72 funcionários e dos 4 gerentes das mesmas.

No que concerne à pesquisa, mesmo recorrendo a inúmeros autores que desenvolveram abordagens sobre o tema, a interpretação dada ao mesmo sofre a influência do julgamento de valor da pesquisadora. A definição dos termos registrada no

início deste trabalho visa a equalização do significado desses termos, para fins deste trabalho., a determinação das habilidades e características pesquisadas foi limitada pela literatura selecionada. Certamente, outros autores poderiam apresentar inúmeras outras, além das relacionadas, que, talvez, pudessem suprir lacunas existentes neste trabalho.

O presente estudo esteve focado sobre a liderança organizacional, não sendo sua pretensão atender a peculiaridades da liderança informal. Estando sob pesquisa um grupo específico de profissionais, pertencente a uma instituição financeira, não deve servir de modelo a outras organizações do mesmo setor, ou de outros, podendo apenas ser alvo de comparações, dada a especificidade de público alvo e demais elementos do contexto a que pertence.

Por fim, apesar da busca da neutralidade por parte da pesquisadora, tanto o tratamento dos dados quanto às considerações e conclusões podem, de alguma forma, ter sofrido influência subjetiva por parte da mesma, natural à pesquisa qualitativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa empírica junto aos funcionários das agências/unidades pesquisadas. Inicia-se com a contextualização da organização estudada, em seguida identifica-se o perfil dos sujeitos de pesquisa e as características essenciais da liderança tanto do ponto de vista dos funcionários como dos gerentes. Através da descrição e análise dos dados coletados será verificado o estilo de liderança da gerência predominante.

A terceira parte se ocupa de relacionar a forma pela qual os funcionários são liderados e a influência na motivação e finalmente pretende-se apresentar um perfil ideal de líder para administrar uma agência do Banco do Brasil.

4.1 Contextualização da Organização

Fundado em 12 de outubro de 1808, pelo então Príncipe-Regente, D. João, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses e o quarto emissor de moeda no mundo, precedido apenas pelos bancos da Suécia, Inglaterra e França. Instituição fundamental no desenvolvimento econômico e social do país esteve presente em momentos importantes da história brasileira (BRASIL, 2006).

Instituído intencionalmente como organização comercial autônoma, o Banco contava com a captação de recursos privados para dar início às atividades. Suas ações, entretanto, foram dificilmente subscritas, vendo-se o governo na contingência de cumular os acionistas de favores para que, ao final de um ano, pudesse arrecadar a parcela mínima de capital necessário à sua instalação. As notas emitidas pelo banco circulavam no Rio de Janeiro e as suas emissões cobriam os déficits orçamentários provocados pela manutenção de uma corte numerosa e pela política externa expansionista de Dom João VI.

Depois disso o Banco do Brasil foi remodelado em 1893 e em 1905. O Banco do Brasil atual surgiu em 1905, quando uma crise bancária levou seu predecessor direto, o Banco da República, à beira da falência. Devido à importante posição que o Banco da República ocupava no sistema financeiro do País e a seu

papel semi-oficial como banqueiro do governo, o Tesouro Federal interveio para apoiá-lo. Já em 1975, o Banco do Brasil destacou-se como um dos maiores bancos do mundo, sendo o décimo-segundo em ativos e o segundo em patrimônio líquido. Sua rede de unidades domésticas aproximou-se do número mil, marco atingido em 1976 com a inauguração da agência de Barra dos Bugres, em Mato Grosso. Mais de 90% da rede localizava-se em cidades do interior e o quadro de funcionários montava a 65 mil. Acompanhando o crescimento da rede, o número de funcionários alcançou 118 mil ao final de 1980. A expansão da rede externa continuou de forma acelerada, dentro da prioridade de suporte ao comércio exterior. Ao final de 1980, eram 61 as unidades em operação, com ativos de 20,8 bilhões de dólares. Em cinco anos, mais que dobrou o número de unidades enquanto que os ativos cresceram 170% (BRASIL,2006).

Na década de 90, ao cenário de incerteza e de instabilidade que caracterizava o ambiente internacional, juntou-se, no caso da maioria dos países latino-americanos, a necessidade de controle das altas taxas de inflação, principal causa das dificuldades de desenvolvimento e de competitividade desses países. Neste contexto, o Brasil, em julho de 1994, iniciou a implantação do plano de estabilização econômica – o Plano Real –, o qual pode ser identificado como a grande mudança ocorrida no ambiente externo, e que, provocou profundas transformações nos ambientes organizacionais, especialmente do setor bancário.

Esta queda abrupta revelou as ineficiências de grande parte das organizações do setor, representadas pelos altos custos operacionais, baixa rentabilidade e qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, pelo despreparo dos funcionários para enfrentar o novo cenário. Como conseqüência, o setor financeiro encolheu e se tornou mais seletivo, aumentando, ainda mais, as dificuldades para aquelas organizações que encontravam-se alicerçadas na cultura do “ganho fácil” (BRASIL,2006).

À redução dos ganhos com a inflação somou-se o aumento da inadimplência no setor privado, decorrente da redução de liquidez implementada pelas autoridades monetárias para conter o aquecimento excessivo da economia. Com elevado estoque de ativos de difícil recuperação, custos administrativos igualmente altos e problemas de descasamento entre ativos no exterior em dólar e passivos em

real, entre outras causas, o Banco do Brasil apresentou um prejuízo significativo no ano de 1995. Para reverter esse quadro de dificuldades, foram adotadas medidas de recuperação de créditos e de contenção de custos – inclusive com redução do quadro de pessoal, através do Programa de Desligamento Voluntário – PDV, com o desligamento de 13.388 funcionários e de lançamento de novos produtos.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor à sociedade a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, encerrou o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões.

Implementou, ainda, maciço programa de investimento em tecnologia. O programa de ajustes focava duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica. Constatou-se, também, que o desenho organizacional não estava alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente.

Em março de 1996, foi implementado o Plano de Reestruturação, centrado na capitalização do Banco e na alteração do modelo de gestão. Algumas medidas receberam total prioridade, dentre estas, concluir a implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, e acelerar o Programa de Profissionalização para os funcionários (BRASIL, 2006).

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e preparou-se para atuar no novo cenário financeiro. Aos conceitos de solidez e confiança, baseados em quase dois séculos de história, o Banco procurou agregar os de eficiência e qualidade, referenciais para o mercado. Investimentos crescentes em tecnologia, e na qualificação dos recursos humanos, foram essenciais para consolidar esse novo BB, que também reformulou toda sua estrutura interna, buscando mais agilidade e foco no cliente.

Para fins deste estudo, foram selecionadas as agências nível II do Banco do Brasil, que se encontram localizadas em Florianópolis/SC, mais especificamente nos bairros Trindade (Agência Lauro Linhares), Estreito (Agência Estreito) e Centro (Agências Nereu Ramos e Açores).

Os questionários foram aplicados a todos os funcionários que estavam presentes na data da coleta dos dados, excluindo desta coleta os funcionários que estavam de férias, em curso ou não quiseram responder. E o outro questionário foi destinado aos Gerentes das Agências estudadas. Dos 112 questionários aplicados 72 foram respondidos pelos funcionários mais 4 pelos Gerentes.

4.2 Análise de Dados

Com relação as características da amostra pesquisada, 58,3 % são do sexo masculino e 41,3 % do sexo feminino, conforme Tabela 1.

TABELA 1: SEXO

SEXO	n	%	Percentual Cumulativo
Masculino	42	58,3	58,3
Feminino	30	41,7	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

Entre os pesquisados 20,8 % possuem entre 24 a 28 anos, 22,2% possuem entre 35 a 39 anos e 18,1% tem de 40 a 45 anos assim como mais de 46 anos, com 18,1% também (Tabela 2).

TABELA 2: IDADE

IDADE	n	%	Percentual Cumulativo
De 18 a 23 anos	3	4,2	4,2
De 24 a 28 anos	15	20,8	25,0
De 29 a 34 anos	12	16,7	41,7
De 35 a 39 anos	16	22,2	63,9
De 40 a 45 anos	13	18,1	81,9
Mais de 46 anos	13	18,1	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

De acordo com Tabela 3, 50% da amostra tem nível superior completo seguido com 29,2% que possuem nível superior incompleto.

TABELA 3: ESCOLARIDADE

ESCOLARIDADE	n	%	Percentual Cumulativo
2 grau completo	3	4,2	4,2
3 grau incompleto	21	29,2	33,3
3 grau completo	36	50,0	83,3
Especialização	10	13,9	97,2
Mestrado	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

Já através da Tabela 4, pode-se perceber que 66,7% dos funcionários que responderam o questionário possuem nível superior completo ou algum tipo de especialização e/ou mestrado, o que mostra um alto nível de escolaridade dentro de uma instituição onde o único pré requisito quanto a escolaridade é possuir ensino médio.

TABELA 4: ESCOLARIDADE ENSINO SUPERIOR

ESCOLARIDADE	n	%	Percentual Cumulativo
Não possuem nível superior	24	33,3	33,3
Possuem nível superior	48	66,7	100
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

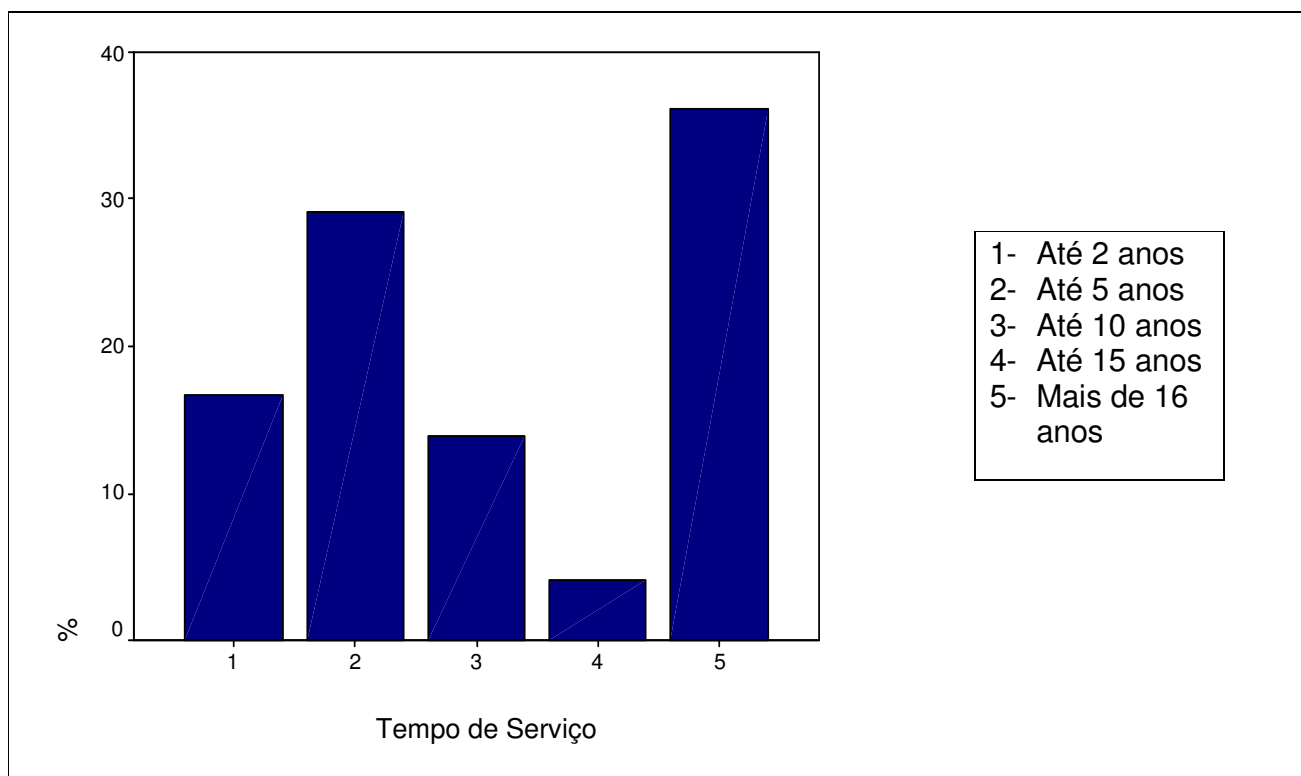
Já com relação ao tempo de serviço, 36,1% dos funcionários possuem mais de 16 anos de Banco, seguidos de 29,2% que possuem até 5 anos de BB e 16,7% que trabalham a menos de 2 anos na Instituição (Gráfico 1).

TABELA 5: TEMPO DE SERVIÇO

TEMPO DE SERVIÇO	n	%
Até 5 anos	33	45,8
Até 10 anos	10	13,9
Até 15 anos	3	4,2
Mais que 16 anos	26	36,1
Total	72	100

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 1: TEMPO DE SERVIÇO

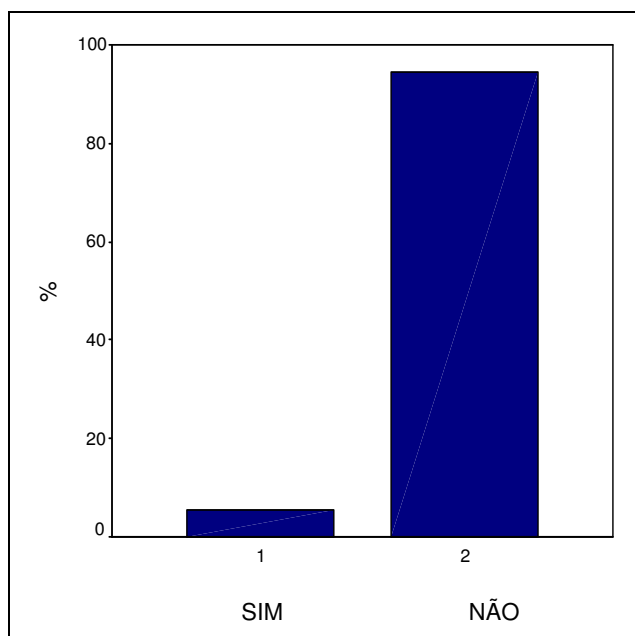


Fonte: Dados Primários

Destes dados percebe-se que 45,9% possuem até cinco anos de Instituição, o que mostra funcionários com carreiras jovens na Instituição (Tabela 5).

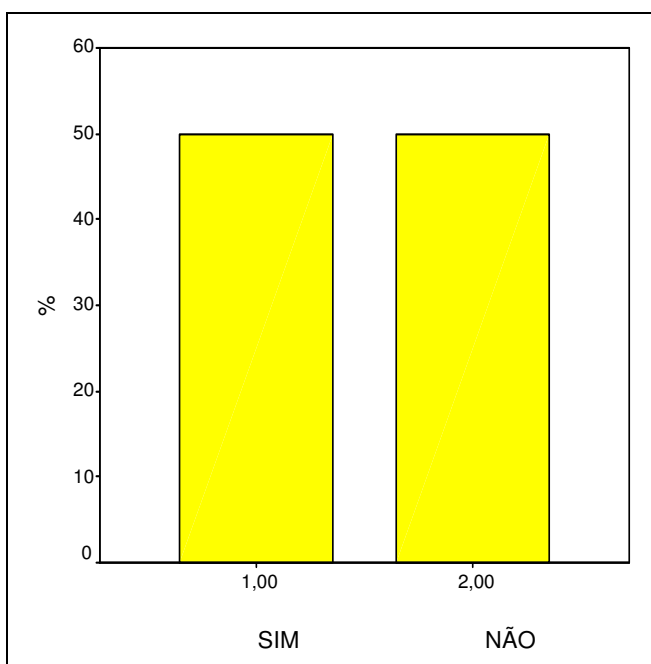
Quando perguntado aos funcionários sobre se gostavam de trabalhar sob pressão, 94,4% disseram que não (Gráfico 2). Já quando questionado aos gerentes, 50% responderem que sim e 50% responderam que não conforme Gráfico 3.

GRÁFICO 2: TRABALHO SOB PRESSÃO FUNCIONÁRIOS



Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 3: TRABALHO SOB PRESSÃO GERENTES



Fonte: Dados Primários

A maioria dos funcionários respondeu que são solicitados a participar das estratégias da Agência para o cumprimento das metas.

TABELA 6: PARTICIPAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DA AGÊNCIA

Você participa da elaboração das estratégias da agência?:

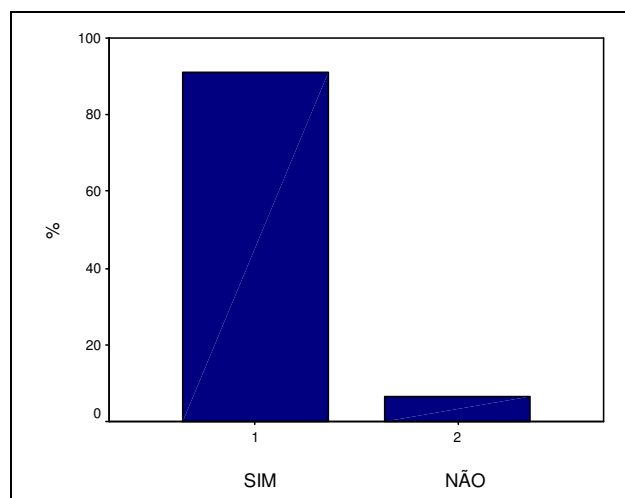
PARTICIPAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DA AGÊNCIA	Dn	%	Percentual Cumulativo
Sempre	51	70,8	70,8
As vezes	20	27,8	98,6
Nunca	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

E se gostavam de expor suas idéias/ opiniões para cumprimento das metas, 93,1% responderam que sim (Gráfico 4). Sendo que houve um questionário não respondido.

GRÁFICO 4: MOTIVAÇÃO PARA EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS

Você gosta de expor suas idéias/opiniões para cumprimento das metas? (visão dos funcionários):



Fonte: Dados Primários

Grande parte dos funcionários (65,3%) entendem que seu gerente estimula a participação de todos os membros da equipe nas decisões conforme visualizado no Tabela 7.

TABELA 7: MOTIVAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES

Na tomada de decisões você percebe que seu gerente?

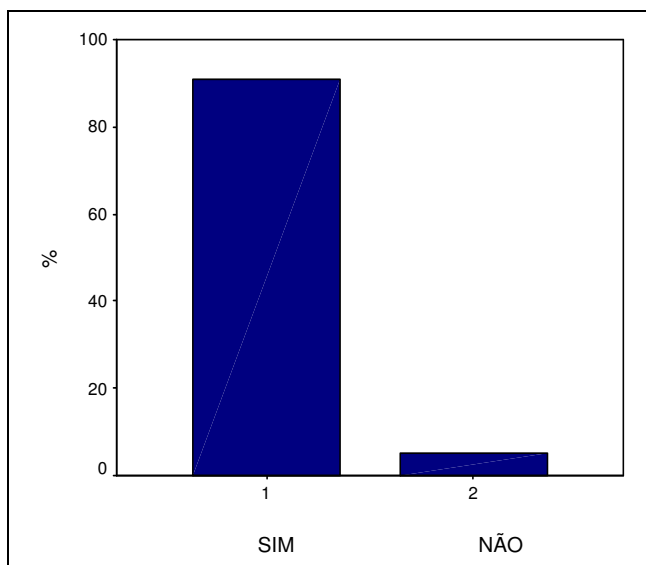
TOMADA DE DECISÕES	n	%	Percentual Cumulativo
Estimula a participação de todos	47	65,3	65,3
Permite que tomem suas próprias decisões	11	15,3	80,6
Decide sozinho, sem consultar a equipe	11	15,3	95,8
Não fala nada	3	4,2	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

E quando questionados se gostariam de participar mais da tomada de decisões da agência, 94,4% disseram que sim. Sendo que também houve um questionário não respondido (Gráfico 5).

GRÁFICO 5: PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

Você gosta/gostaria de participar mais da tomada de decisões da agência? (visão dos funcionários):



Fonte: Dados Primários

Grande parte dos funcionários (70,8%), demonstrou entusiasmo ao lhe ser confiada alguma tarefa conforme observado na Tabela 8.

TABELA 8: DELEGAÇÃO DE TAREFAS

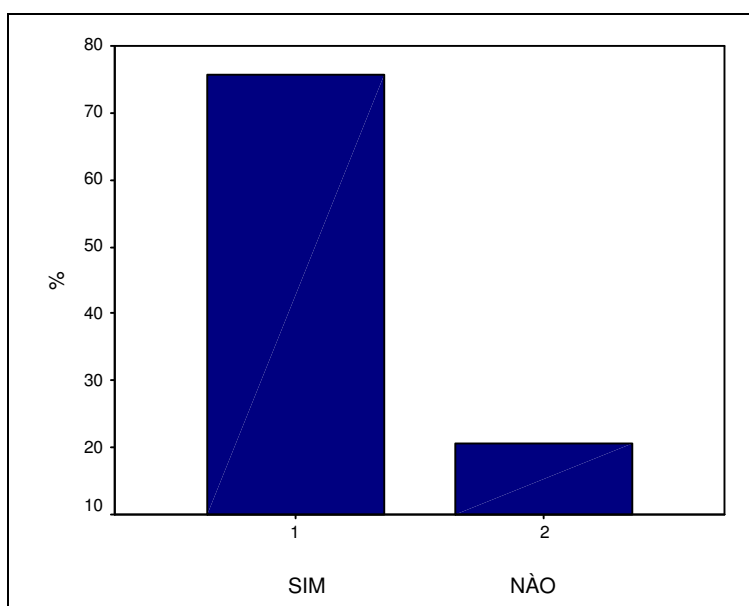
Seu gerente está lhe atribuindo alguma tarefa, então:

DELEGAÇÃO DE TAREFAS	n	%	Percentual Cumulativo
Sinto-me seguro e lisonjeado, e sou bem orientado	51	70,8	72,9
Sinto-me honrado, mas inseguro	19	26,4	100,0
Não responderam	2	2,8	
Total	72	100,0	

E quando foi perguntado aos funcionários se acreditavam que seu gerente estava preocupado com seu bem-estar, 77,5% responderam que sim. Sendo que também houve um questionário não respondido.

GRÁFICO 6: PREOCUPAÇÃO COM BEM ESTAR DO FUNCIONÁRIO

Você acredita que seu gerente está preocupado com seu bem estar? :



Fonte: Dados Primários

Com relação a assuntos de comunicação entre funcionários e gerentes percebe-se que nas Agências C e D os funcionários conversam outros assuntos além do trabalho, o mesmo não confirma-se nas Agências A e B onde predomina nas conversas apenas assuntos relativos ao trabalho (Tabela 9)

TABELA 9: COMUNICAÇÃO COM GERENTE

Nas conversas com seu gerente você:

COMUNICAÇÃO FUNCIONÁRIOS E GERENTE	ENTRE Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Total
Fala de assuntos diversos.	10	3	10	12	32
Fala somente de trabalho.	11	5	4	3	23
Fala além de assuntos diversos, assuntos pessoais.	4	1	6	1	12
Não fala com gerente.	1	0	1	0	2
Total	26	9	21	16	72

Com relação ao sentimento de preocupação que gerente demonstra por seus funcionários foi verificado que somente a Agência A predominou que o gerente está preocupado apenas com a execução de tarefas e com resultados. As demais agências predominou a alternativa onde a preocupação do gerente com os aspectos humanos e pessoais dos funcionários é maior que as outras. (Tabela 10)

TABELA 10: ASPECTOS RELACIONADOS A PREOCUPAÇÃO DO GERENTE

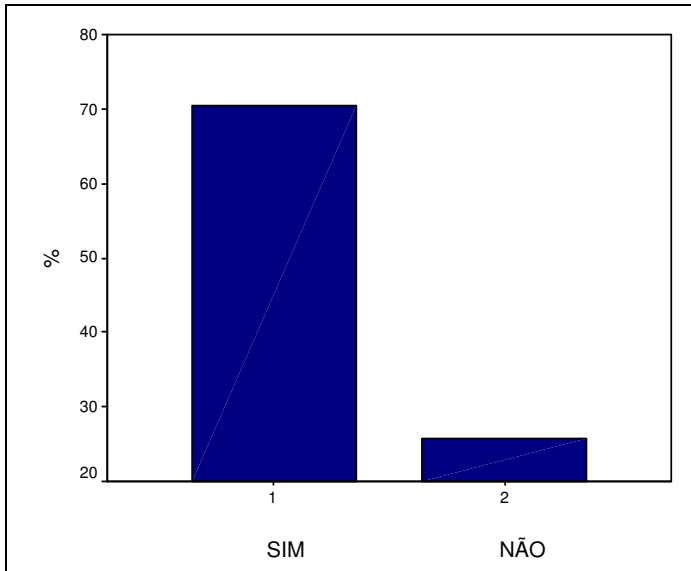
Seu gerente está preocupado com:

PREOCUPAÇÃO DO GERENTE	Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Total
Aspectos humanos, problemas pessoais dos funcionários e resultado	9	5	15	8	37
Exclusivamente com execução de tarefas e resultados	16	4	4	7	31
Não está preocupado	1	0	2	1	4
Total	26	9	21	16	72

Foi perguntado aos funcionários se gostavam da forma como eram liderados pelos seus gerentes, 71,8% disseram que sim. Houve um questionário não respondido (Gráfico 7).

GRÁFICO 7: ACEITAÇÃO A FORMA DE LIDERANÇA

Você gosta da forma que é liderado pelo seu gerente?:

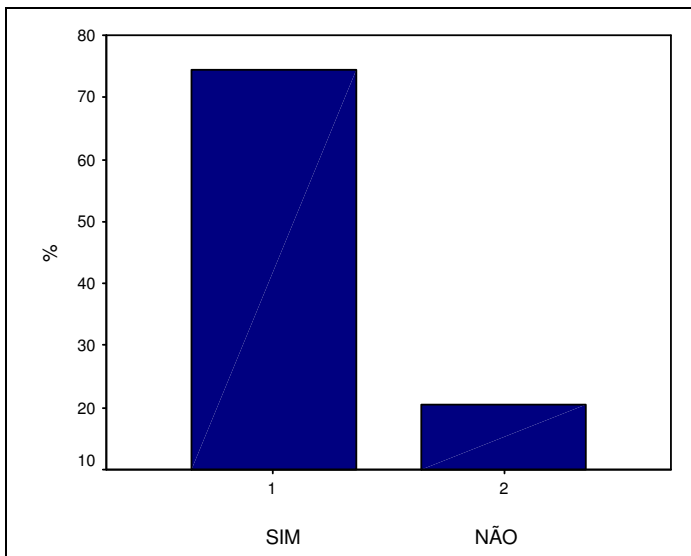


Fonte: Dados Primários

Quando foi questionado aos funcionários se consideravam seu gerente um líder, 78,6% responderam que sim. Nesta questão dois questionários não foram respondidos.

GRÁFICO 8: GERENTE x LÍDER

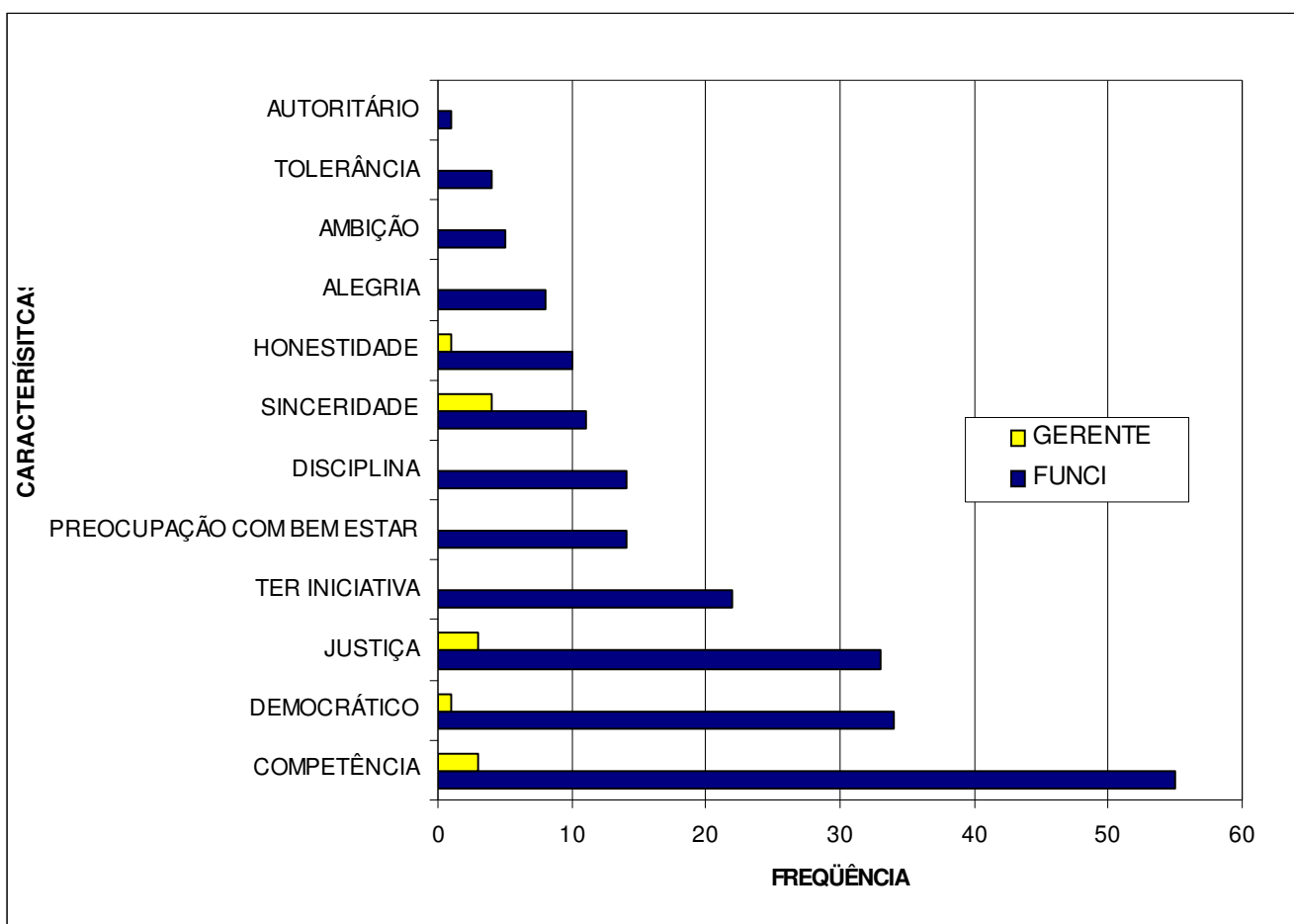
Você considera seu gerente um líder?:



Fonte: Dados Primários

Foi solicitado aos funcionários que citassem três características comportamentais que considerariam ideais num líder. Dentre as dezessete características apresentadas três apareceram com maior frequência, entre elas ter competência (55 vezes), ser democrático (34 vezes) e ser justo (33 vezes) são as características mais importantes conforme Gráfico 9. Já para os Gerentes das Agências, as características ideais para um líder foram ser sincero (maior frequência), seguido por ser competente e ser justo (igual frequência) e em por último ser honesto e ser democrático.

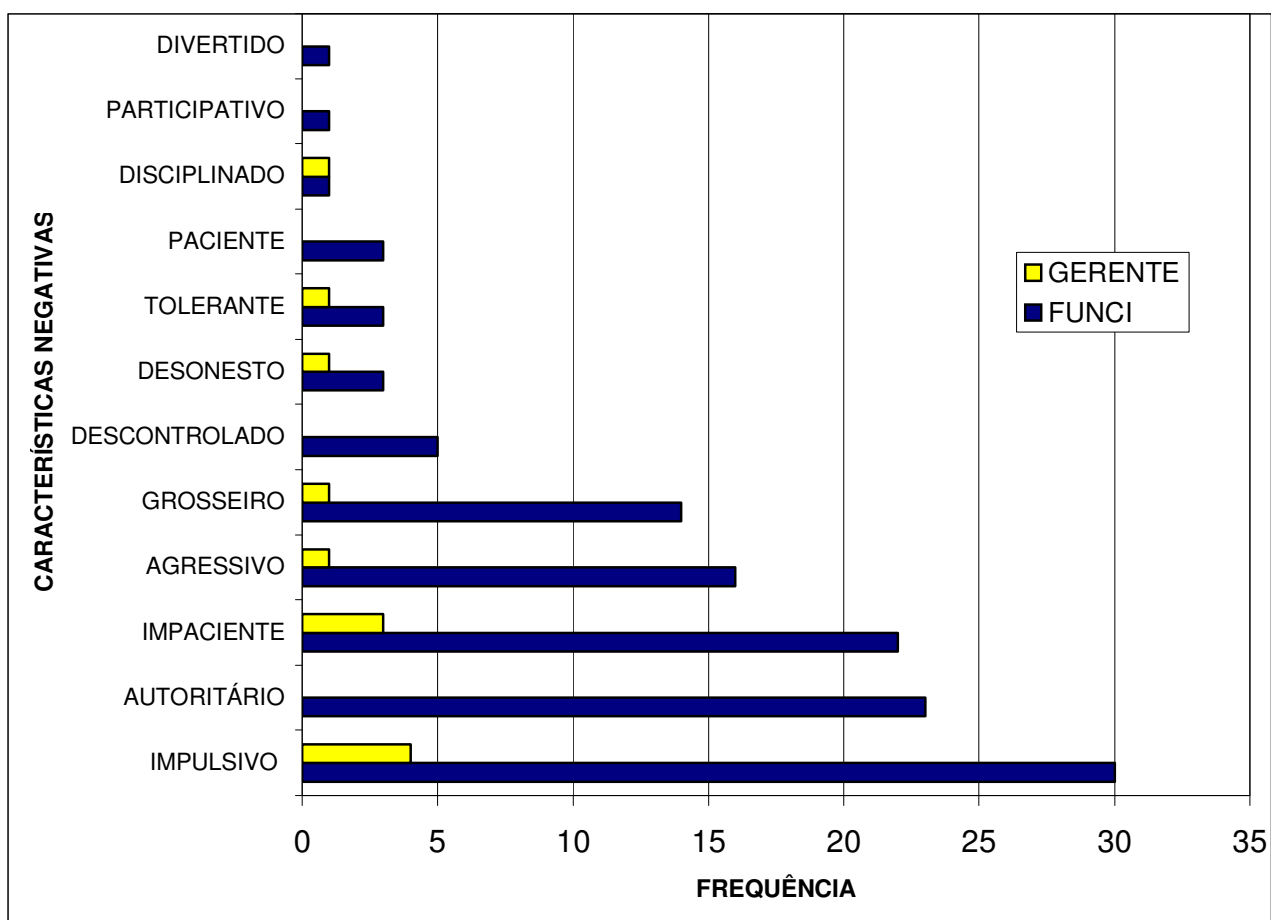
GRÁFICO 9: CARACTERÍSTICAS IDEAIS NO LÍDER



Fonte: Dados Primários

Com relação as características de comportamento que os funcionários consideram negativas e que influenciam em seu desempenho, das 21 características apresentadas as que apareceram em maior frequência foram: ser impulsivo (30 vezes), ser autoritário (23 vezes) e ser impaciente (22 vezes) conforme apresentado no Gráfico 10. Ressalta-se que nesta questão, 17 funcionários não responderam esta questão, provavelmente por medo de repressão ou insegurança. Na visão dos gerentes, as características ser impulsivo, ser impaciente também são as características negativas que acreditam mais influenciar negativamente no desempenho de seus funcionários.

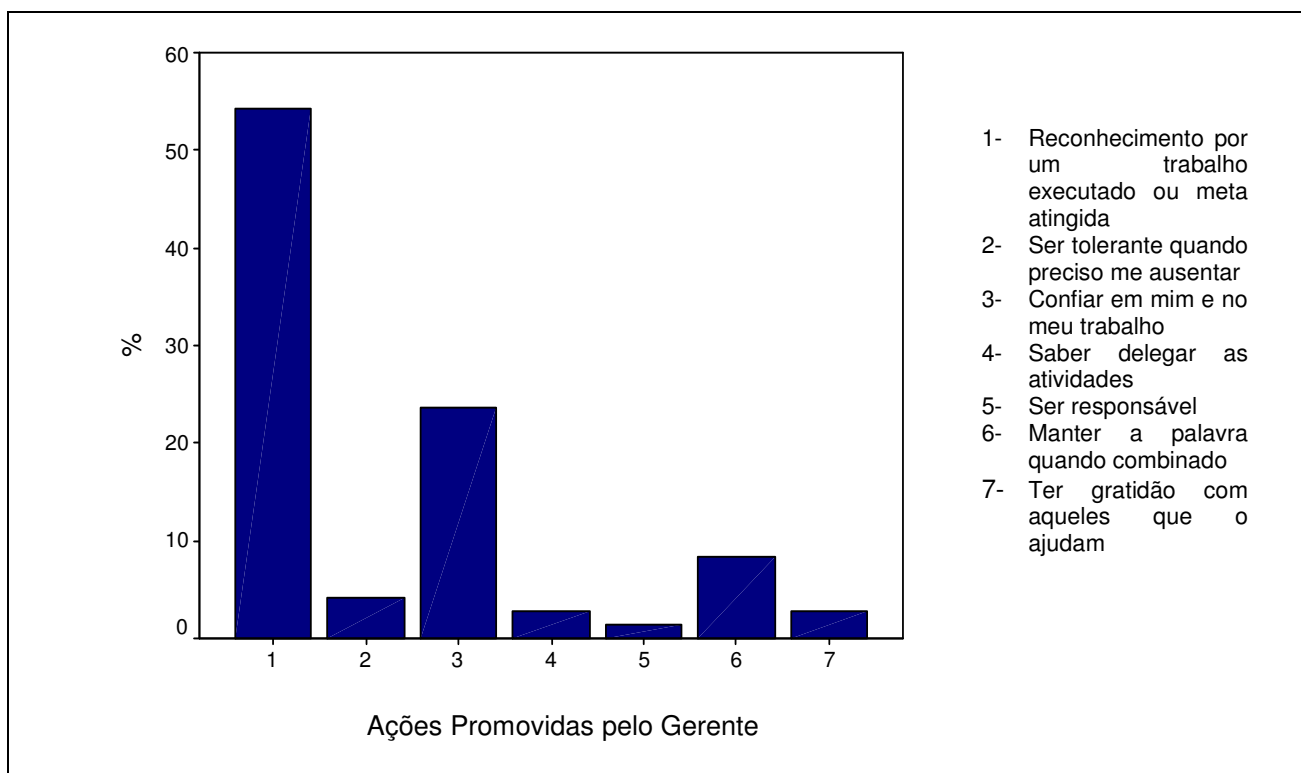
GRÁFICO 10: CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DOS GERENTES DE AGÊNCIA QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Dados Primários

Com relação a motivação das ações promovidas pelos gerentes as que mais estimulam seus funcionários são reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta com 54,3% e confiar no funcionário e no seu trabalho com 24,3% (Gráfico 11). O mesmo foi percebido quando questionado aos gerentes que atitude deles acreditavam estimular mais seus funcionários, todos responderem reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta.

GRÁFICO 11: AÇÕES PROMOVIDAS PELO GERENTE QUE ESTIMULAM SEUS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Dados Primários

Com relação a motivação no trabalho, percebe-se que a maior parte dos funcionários preferem trabalhar em equipe porém sem a presença freqüente do gerente.

TABELA 11: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Você se sente motivado trabalhando:

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	n	%	Percentual Cumulativo
Sozinho	10	13,9	13,9
Em equipe, com a presença frequente do gerente	25	34,7	48,6
Em equipe, sem a presença frequente do gerente	37	51,4	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

Continuando na questão motivação, porém agora através de sugestões de mudanças, percebe-se 63,9% da amostra conversaria com seu gerente se descobrisse uma maneira nova de realizar suas atividades, o que demonstra fácil acesso de comunicação entre funcionário e gerente. Estes dados podem ser percebidos através da Tabela 12.

TABELA 12 : MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DE SUGESTÕES DE MUDANÇAS

Você descobriu uma nova maneira de realizar suas atividades, como agiria:

MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DE SUGESTÕES DE MUDANÇAS	n	%	Percentual Cumulativo
Com certeza conversaria com gerente	46	63,9	63,9
Talvez conversaria com o gerente	24	33,3	97,2
Não falaria com gerente	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quando foi questionado aos funcionários como se sentiria motivado após ter desempenhado um trabalho muito bem feito ultrapassando os resultados esperados, 43,1% disse que com um elogio gratificante por parte do gerente, seguido

de 19,4% com um valor em dinheiro e a terceira opção mais respondida foi outros, sendo que todos que responderam outros, informaram que era através do reconhecimento da Instituição pelo trabalho bem executado.

TABELA 13: FORMAS DE MOTIVAÇÃO

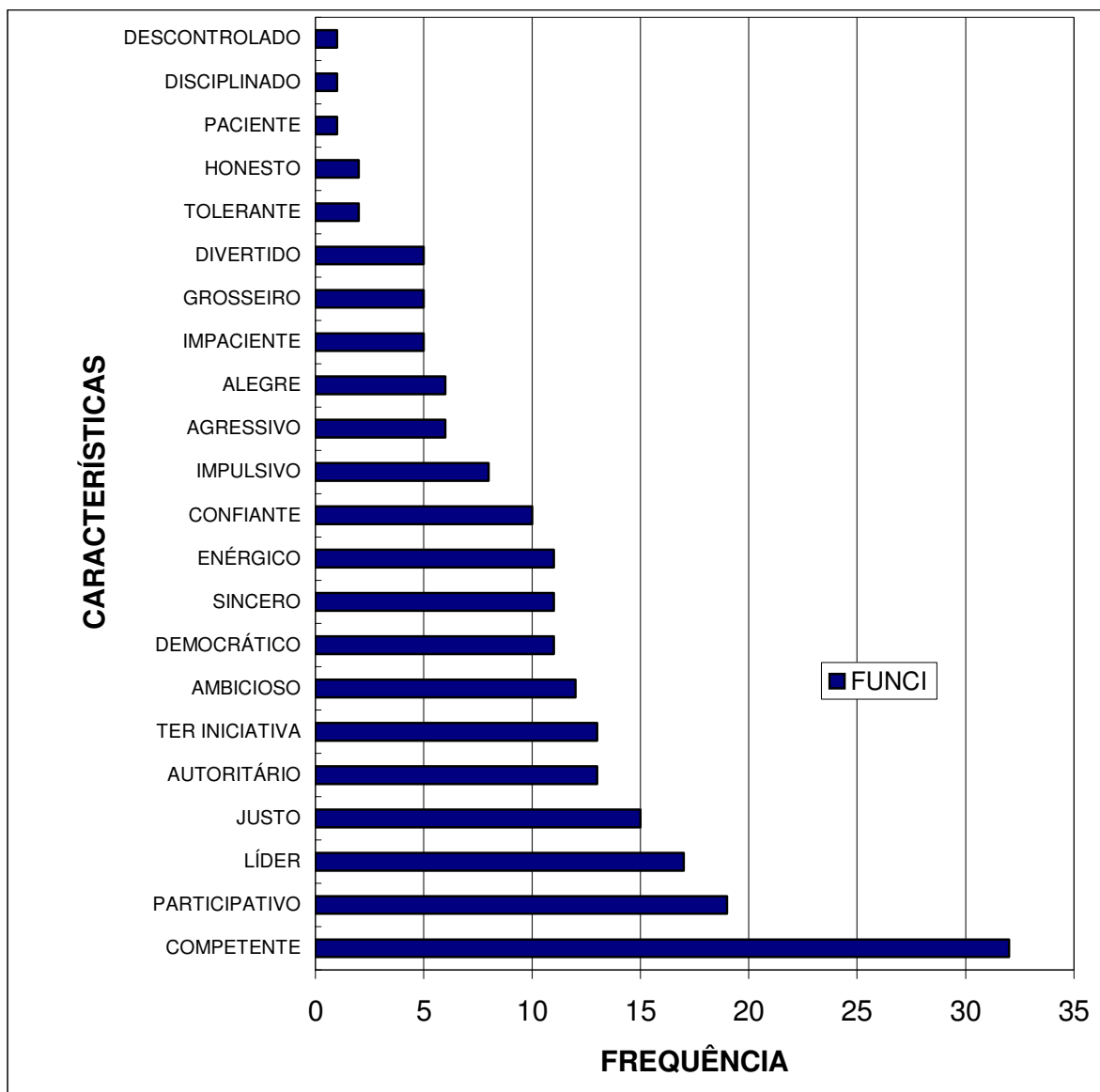
Você realizou trabalho bem executado, como se sentiria motivado:

FORMAS DE MOTIVAÇÃO	n	%	Percentual Cumulativo
Com elogio gratificante pó parte do gerente	31	43,1	43,1
Com um valor em dinheiro	14	19,4	62,5
Outros: reconhecimento da Instituição	13	18,1	80,6
Com uma folga	9	12,5	93,1
Com um presente dado pela Instituição	5	6,9	100
Total	72	100	

Fonte: Dados Primários

Para que fosse possível traçar um perfil de liderança dos gerentes de Agências, foi pedido aos funcionários que elencassem três características que mais definem o perfil do seu gerente hoje. As que apareceram com maior frequência foram: ser competente (32 vezes), ser participativo (19 vezes) seguido de ser líder (com 17 vezes).

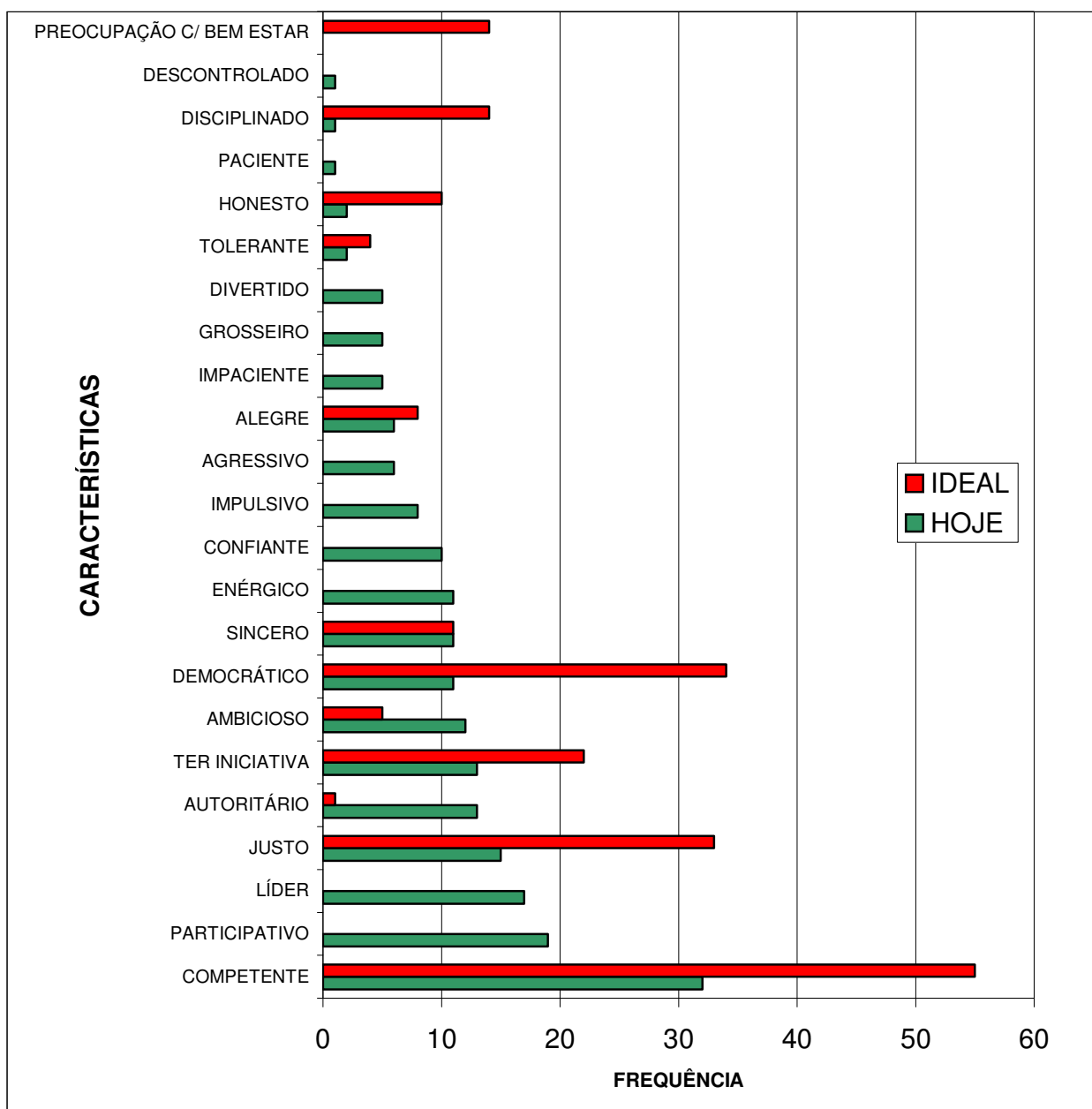
GRÁFICO 12: CARACTERÍSTICAS QUE MAIS DEFINEM O PERFIL DO GERENTE DE AGÊNCIA, VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Dados Primários

Comparando as características liderança que os gerentes de Agência possuem hoje com as que seus funcionários consideram ideais, percebe-se que ser competente é a principal característica, seguido por ser democrático e ser justo.

GRÁFICO 13: CARACTERÍSTICAS DOS GERENTES HOJE E AS CARACTERÍSTICAS IDEAIS PARA EXERCÍCIO DA LIDERANÇA



Fonte: Dados Primários

Com relação aos estilos de liderança adotados pelo gerente da Agência A, há o predomínio da liderança autocrática (13) seguida da liderança democrática (10). Esta tendência dos funcionários acharem que seu gerente tem estilo autocrático

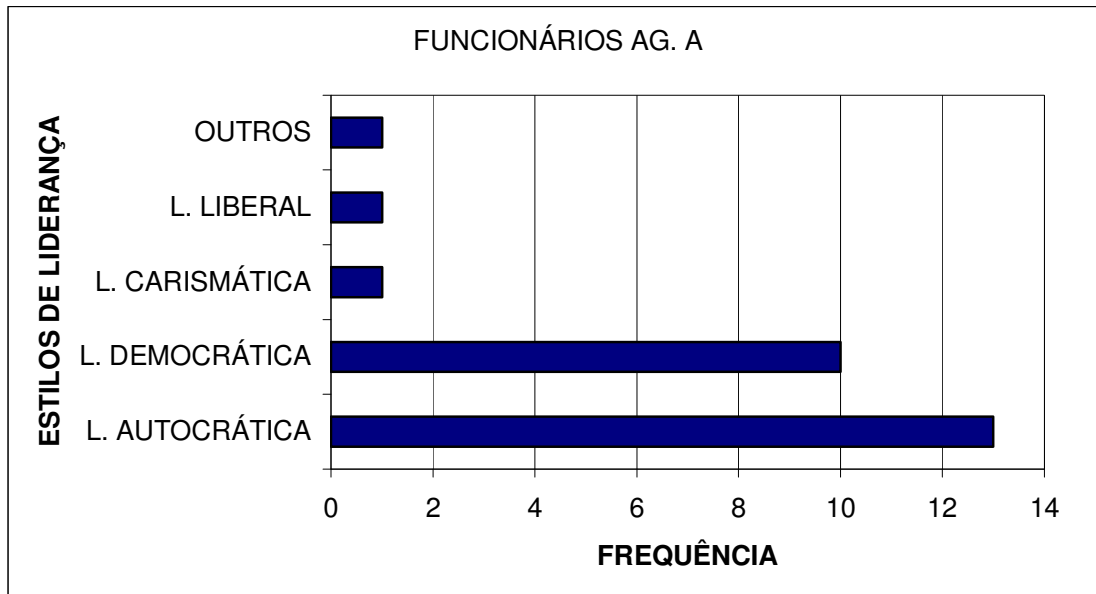
também se confirmou quando foram questionados sobre as características comportamentais que mais definiam o perfil do seu gerente. Desta análise 21,6% disseram que o líder determina qual tarefa cada um irá executar, seguida de 19,6% disseram que apenas o líder fixa as diretrizes, ou seja, ambas variáveis comportamentais do estilo autocrático de liderança (Tabela 14).

TABELA 14: VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. A

ESTILO LIDERANÇA AG. A	n	%
O líder determina qual tarefa cada um irá executar - Autocrático	11	21,6
Apenas o líder fixa as diretrizes - Autocrático	10	19,6
As diretrizes são debatidas e decididas em grupo - Democrático	9	17,6
O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas - Autocrático	8	15,7
O líder procura ser membro normal da equipe - Democrático	5	9,8
O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do líder - Democrático	4	7,9
Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais - Liberal	3	5,9
A participação do líder no debate é limitada - Liberal	1	1,9
Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo - Liberal	0	0
Total	51	100

Fonte: Dados Primários

GRÁFICO 14: ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA A



Fonte: Dados Primários

O estilo democrático adotado pelo gerente da agência B também ficou confirmado quando os funcionários foram questionados das características comportamentais que mais definiam seu gerente (ver Tabela 15)

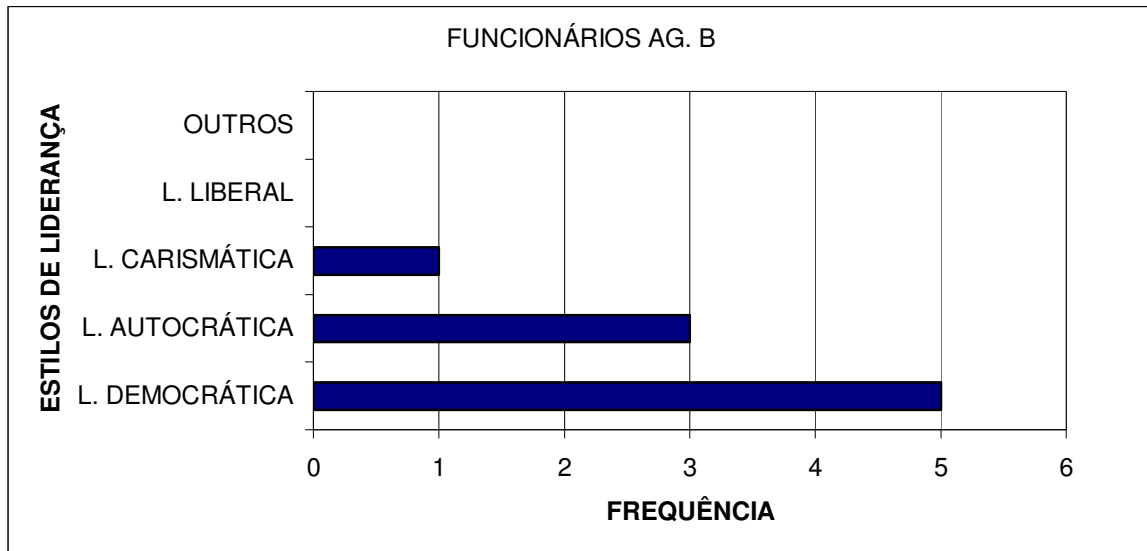
TABELA 15: VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. B

ESTILO LIDERANÇA AG. B	n	%
As diretrizes são debatidas e decididas em grupo – Democrático	6	27,3
O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do líder - Democrático	4	18,1
O líder determina qual tarefa cada um irá executar - Autocrático	4	18,1
O líder procura ser membro normal da equipe - Democrático	3	13,7
O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas - Autocrático	2	9,1
Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais - Liberal	2	9,1
Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo - Liberal	0	0
A participação do líder no debate é limitada - Liberal	0	0
Total	22	100

Fonte: Dados Primários

Já na Agência B, os funcionários, na sua maioria, definiram o estilo de liderança adotado por seu gerente como democrático (5 vezes). Pode ser percebido pelo Gráfico 15.

GRÁFICO 15: ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA B



Fonte: Dados Primários

O mesmo resultado pode ser percebido na Tabela 16, onde houve o predomínio da indicação, por parte dos funcionários, de variáveis comportamentais do estilo democrático.

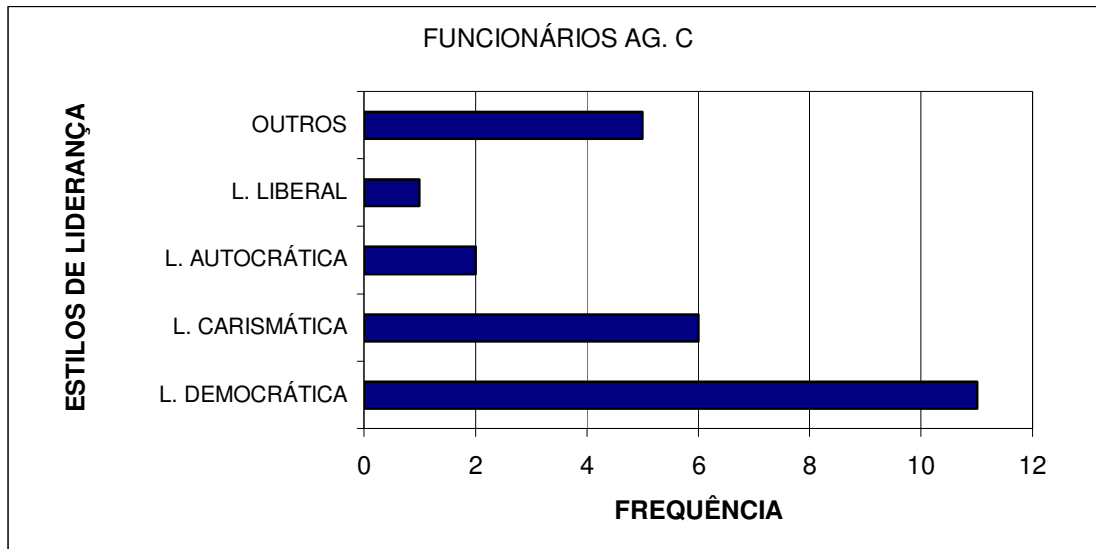
TABELA 16: VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. C

ESTILO LIDERANÇA AG. C	n	%
As diretrizes são debatidas e decididas em grupo - Democrático	13	23,7
O líder procura ser membro normal da equipe - Democrático	13	23,7
O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do líder - Democrático	12	21,8
O líder determina qual tarefa cada um irá executar - Autocrático	11	20
Apenas o líder fixa as diretrizes - Autocrático	3	5,4
O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas - Autocrático	3	5,4
Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo - Liberal	0	0
Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais - Liberal	0	0
A participação do líder no debate é limitada - Liberal	0	0
Total	55	100

Fonte: Dados Primários

Na agência C, de acordo com Gráfico 16, pode-se perceber a predominância do estilo democrático adotado pelo gerente da agência (11 vezes).

GRÁFICO 16: ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA C



Fonte: Dados Primários

O mesmo resultado fica caracterizado através da análise das variáveis comportamentais indicadas pelos funcionários, que o estilo de liderança democrático é o que o gerente da Agência D adota (Tabela 17).

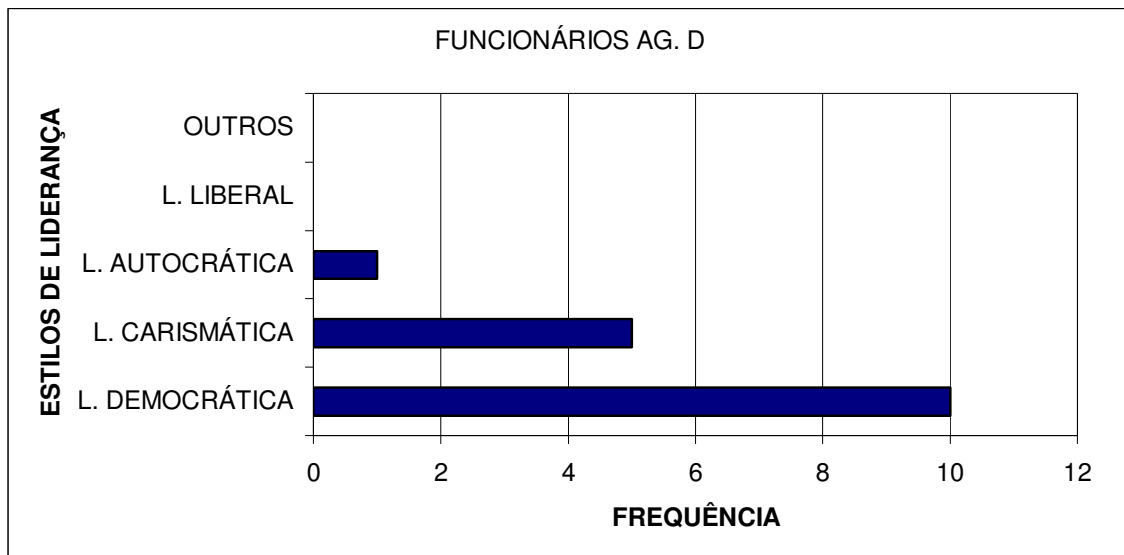
TABELA 17: VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE DEFINEM O ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE DA AG. D

ESTILO LIDERANÇA AG. D	n	%
O líder procura ser membro normal da equipe - Democrático	12	29,3
As diretrizes são debatidas e decididas em grupo - Democrático	10	24,4
O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do líder - Democrático	9	21,9
O líder determina qual tarefa cada um irá executar - Autocrático	4	9,8
O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas - Autocrático	3	7,3
Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais - Liberal	2	4,9
Apenas o líder fixa as diretrizes - Autocrático	1	2,4
Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo - Liberal	0	0
A participação do líder no debate é limitada - Liberal	0	0
Total	41	100

Fonte: Dados Primários

Por último, pode-se perceber no Gráfico 17 que o estilo de liderança adotado pelo gerente da agência D também foi o democrático segundo as respostas dos funcionários (10 vezes).

GRÁFICO 17: ESTILOS DE LIDERANÇA DO GERENTE DE AGÊNCIA D



Fonte: Dados Primários

4.3. Discussão dos dados

Após apresentação dos dados da pesquisa, abordar-se-á os principais pontos de discussão.

Percebe-se que a amostra em questão apresentou um nível de escolaridade bem elevado o que provavelmente irá influenciar no modo de avaliação do estilo de liderança dos gerentes.

Outro aspecto interessante foi o reduzido tempo de serviço dos funcionários na Instituição em questão, o que significa um encarreiramento bem jovem.

Com relação ao incentivo dos gerentes para que seus funcionários participem da tomada de decisões, participem da elaboração de estratégias da agência assim como exponham suas idéias e opiniões para cumprimento das metas, pode-se perceber que os gerentes, em geral, não possuem uma atitude centralizadora na tomada de decisões, o que leva a entender que de acordo com Botelho (1992) estão sendo além de gerentes, líderes, pois afirma que processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder conferido a ela, enquanto que o líder decide para gerar ações e resultados, independente da hierarquia. Para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras. Para o líder, eles estão ali para se desenvolver e se realizarem junto com seus liderados. Maitland, (2000) e Thornely, (1994) afirmam que é preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.26) destacam que os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Eles destacam que o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório

Segundo Senge (1990), os líderes não são feitos sob encomenda, eles vão se construindo. O que distingue líderes é a capacidade de ter clareza e capacidade de persuasão de suas idéias, habilidades conceituais e de comunicação e aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

Na questão a delegação de tarefas, pode-se notar que maior parte dos funcionários sentem-se entusiasmados quando lhe é confiada alguma tarefa, pois sabem que o gerente além de atribuir uma nova tarefa passará todas as informações necessárias para uma boa execução. Através desta análise, observa-se que os gerentes, na sua maioria, seguem o raciocínio de Campos (1986) no qual afirma que o verdadeiro líder deve delegar tarefas, porém sempre com a preocupação de definir exatamente o que deve ser delegado e escolher a pessoa qualificada para esta atribuição. No mesmo raciocínio Botelho (1992) afirma que gerente é aquele que delega o que fazer; já o líder delega, também, o como fazer.

Quanto a forma de comunicação dos funcionários com seus gerentes, pode-se notar que além de assuntos sobre o trabalho a maioria afirmou que conversa sobre assuntos diversos, o que demonstra um canal de comunicação aberto que tende a facilitar o relacionamento entre as pessoas proporcionando um ambiente organizacional mais agradável. Além de permitir que os funcionários tenham mais acesso para sugerir novas formas de realização de suas tarefas. Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz, respeitam e valorizam as pessoas (Meléndez,1996). Para Courtois apud Penteado (1986) um dos atributos do líder é ser flexível a ponto de aceitar mudanças nos processos de trabalho e introduções de inovações para o atingimento dos resultados.

Neste trabalho pode-se perceber que existe uma preocupação dos gerentes com o bem estar de seus funcionários, além de, também, demonstrarem estar preocupados com os aspectos humanos, isto é, problemas de seus funcionários porém mantendo a equipe de trabalho atuante e participativa (preocupação com os resultados), tendendo então para um estilo de liderança centrada nos empregados conforme Likert apud Chiavenatto (1994). Eles afirmam que este estilo de uma liderança preocupa-se com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões.

Bennis (1996) reforça a idéia de que os líderes são pessoas voltadas para resultados. Entretanto, para o grupo, os resultados, apesar de importantes (ou

mesmo, básicos), devem vir acompanhados dos valores. Não há grande sucesso em obter os ganhos sem resguardar as pessoas envolvidas, quer sejam os subordinados, quer sejam os clientes. O respeito a padrões éticos, à justiça e à imparcialidade, são importantes atributos do líder. É sobre aqueles que este irá construir suas decisões e, principalmente, suas ações. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) associam de um modo geral o senso de justiça à motivação para o desempenho no trabalho e a permanência na organização.

Das características comportamentais que mais definem o perfil dos gerentes de agências, segundo seus funcionários, observa-se que ser competente, participativo, líder, justo, democrático e ter iniciativa são as características que mais apareceram. As mesmas características puderam ser observadas quando questionados sobre o perfil ideal de líder para uma agência. O que leva a destacar que, um gerente de agência com este perfil tende a ter maior aceitação dos seus funcionários do que um com perfil mais autoritário. Segundo Courtois apud Penteado (1986) competência é uma das qualidades encontradas nos líderes de sucesso.

Covey (1994) ressalta que para que os níveis de liderança possam ser desenvolvidos, precisam estar baseados em dois princípios fundamentais: confiabilidade e confiança. A primeira está relacionada ao nível pessoal e baseia-se na confiança, no caráter e na competência da pessoa, o que, juntos, trazem a confiabilidade. Para Decrane Jr (1996), as competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar .

No que tange as ações promovidas pelos gerentes que mais estimulam seus funcionários percebe-se que o reconhecimento por parte do gerente (através de um elogio) por um trabalho bem executado ou o cumprimento de uma meta é a maneira que mais estimula os funcionários, assim como trabalhar em equipe porém sem a presença freqüente do gerente. Corroborando a pesquisa, Herzberg, Mausner & Snyderman (1957), afirmam que o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se,

atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo. Para Maitland (2000) e Thornely (1994) os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, faz com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor.

Chanlat (1992) afirma que para que as pessoas sintam-se realizadas e satisfeitas com seu trabalho e correspondam com uma boa qualidade nos atendimentos prestados e nos processos executados, é necessário que essas pessoas estejam inseridas num ambiente propício, o qual inclui um estado elevado de comunicação, motivação, relacionamento e autonomia para decidir.

Assim percebe-se que é de suma importância para a motivação a existência de uma variedade de incentivos que apelem para às necessidades e desejos individuais dos funcionários, de forma abrangente e sistemática, isto é, devendo atingir a todos na organização.

Finalmente, com relação ao estilo de liderança adotado pelos Gerentes de Agências do Banco do Brasil, observa-se que há o predomínio do estilo democrático ou participativo em detrimento dos demais tendo em vista a análise das características comportamentais dos gerentes. Percebe-se então que o fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa, ser menos diretivo e acentuar as preocupações com as relações humanas é o perfil mais indicado para organizações do porte do Banco do Brasil. Para Hersey & Blanchard (1986) o estilo participativo de liderança supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho desde que motivadas e que tenham uma parte da tomada de decisão.

Todavia Likert apud Bergamini (1994) partido do pressuposto que a Administração é um processo relativo, onde não existem princípios universais e imutáveis válidos para todas as situações possíveis, verificou que o mesmo ocorre em relação à liderança. O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência

da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, deve coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. Corroborando a autora, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que tanto os estilos autocráticos, quanto os estilos participativos, podem ser eficazes ou ineficazes, a depender da inter-relação de fatores situacionais, tais como a natureza da tarefa, a conjuntura (rotina/emergência), o clima organizacional. A estrutura de recompensas, os valores, motivações e expectativas do líder e dos liderados e a maturidade dos membros do grupo, que é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo vive um momento de grandes desafios, sendo sem dúvida, um destes, conseguir-se dominar a mudança. A ultrapassagem desse desafio seria o que de melhor poder-se-ia esperar dos líderes empresariais perante seus empregados, caso pretendam ajudá-los, haja vista que as condições em que as mudanças estão ocorrendo costumam ser claramente adversas ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras em relação à outras épocas.

Com relação aos objetivos propostos pelo trabalho, percebe-se que as características essenciais que os gerentes apresentam e que são identificadas na pesquisa, como ser competente, participativo, líder, ser justo e ter iniciativa se mostram ajustadas às aspirações e desejos dos funcionários. Isto implica no gerente permitir aos seus funcionários uma maior participação nos processos decisórios, na elaboração das estratégias.

Dentro do contexto da pesquisa, o estilo de liderança que predomina na agência A é o autoritário, e nas demais agências B, C e D é o democrático, sendo que este tem aprovação da maioria dos funcionários.

Os funcionários, em sua maioria, gostam da forma pela qual são liderados e consideram que ter o reconhecimento por parte do gerente (através de um elogio) por um trabalho bem executado ou o cumprimento de uma meta é a maneira que mais os estimula. Percebe-se também que o envolvimento e o tratamento dispensado pelo líder/gerente, leva os funcionários ao comprometimento e à motivação. A possibilidade de opinar e decidir sobre seu próprio trabalho e contribuir para a tomada de decisões da Agência, assim como quando sentem que seu gerente está preocupado, além dos resultados, com aspectos humanos e seu bem estar faz com que sintam-se mais estimulados.

Porém pode-se perceber que algumas características ditas como negativas pelos funcionários, entre elas: impulsividade, agressividade, autoritarismo e grosseria, também influenciam o desempenho dentro da agência, todavia negativamente.

Embora as dificuldades a serem superadas para que este tipo ideal de líder possa existir nas agências sejam inúmeras, constata-se que não é impossível. Um primeiro passo neste sentido será dado se o líder das agências procurar ater-se ao essencial, preservando seus princípios como competência, justiça, democracia e ser participativo; desenvolvendo, na medida do possível, suas competências, mantendo-se aberto às mudanças, permitindo a participação dos funcionários nas tomadas de decisões e mantendo um canal aberto de comunicação com todos da equipe. Desta forma, certamente, haverá mais pessoas satisfeitas, motivadas e trabalhando em conjunto para o bem comum.

Cabe ressaltar, então, que a construção da liderança é um projeto sem fim. Os líderes estão, continuamente, em desenvolvimento.

6 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação para futuras pesquisas, considera-se que seria importante estender tal pesquisa a outras agências e/ou a outros grupos de profissionais, que atuam em outros ramos de atividade afim de que se possa traçar um comparativo entre todos esses grupos e definir quais seriam as características básicas e/ou o estilo ideal de liderança para as pessoas que estarão em posições de comando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W., NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança, São Paulo: Atlas, 2. ed., 1997.
- BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada á administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W. Administração dos sentidos. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTOLINO FILHO, J. Motivação Campinas, SP: Alínea, 2000.
- BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: Peter Drucker Foundation (Org.). O Líder Do Futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BOTELHO, E. F. Administração inteligente: a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRASIL, Banco do. www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/index.jsp
- CHANLAT, Jean-F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões Esquecidas. São Paulo : Atlas, 1992. V. 1.
- CAMPOS, W. F. Chefia: sua técnica, seus problemas. 13 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986
- CHIAVENATO, I. Iniciação à Administração Geral. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHIAVENATTO, I. Administração e empresas: uma abordagem contingencial. 3 ed. São PAULO: MAKRON BOOKS, 1994.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COHEN, P. M. & HESSELBEIN, F. De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999.
- COSTA, S. G. ; MAZZILLI, C. P. O fim do emprego estável na gênese de crises de valor

peçoal: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária. READ. Porto Alegre, ed. 23, nº 05, v. 07, dez/2001.

DECRANE JR., A. C. Um Modelo Constitucional Da Liderança. In: Peter F. Drucker Foundation (org.). O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5.ed. São Paulo : Futura, 1996.

DRUCKER, P. F. Introdução: rumo a nova organização. In: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 1997.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo : Pioneira, 1997.

GLASSER, W.. The quality school: Managing students without coercion. Nova York: Harper Perennial, 1994.

GRUBBER, L. S. Liderança – Características e Habilidades do líder em numa organização bancária – estudo de caso. UFSC, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo. EPU, 1986.

KINCHESKI, F. & MARTINS, P. B. Análise dos estilos de Liderança: um estudo comparativo entre BRDE e DIMED. Trabalho Conclusão de Curso. UFSC, 1995.

MAANEN, J.V. Qualitative Methodology. Bervely Hills: Sage, 1983.

MAITLAND, I. Como motivar pessoas. São Paulo: Nobel, 2000.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Yolanda Ferreira, Cordeiro, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: uma antologia. 2.ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 340-355.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PIETRI, P. H. Administração: Conceitos e Aplicações. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão “de fora” da liderança. In: Peter Drucker Foundation. (Org.). O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MINTZBERG, H & GOSLING, J. As cinco mentes de um executivo. Harvard Business Review, Nov/2003.

M. MURRAY, E. J. Motivação e emoção. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MUCHINSKY, P. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

NANUS, B. Liderança Visionária. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PENTEADO, J. R. W. Técnica de chefia e liderança. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G., OSBORN, R. N. Fundamentos do comportamento organizacional. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Best Seller, 1990.

SERRA, F. Manual de liderança no trabalho. Rio de Janeiro: Tecno Print, 1982.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STONER, J. A. F. Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985.

TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, vol. 36 mar./abr. 1958

TANNENBAUM, R. WESCHLER, I. & MAPARIK, F. Liderança e organização. São Paulo: Atlas, 1970.

THORNELLY, N., LEES, D. Leadership: the art of motivation. Londres: Random House, 1994.

VENDRAMINI, P. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.

VERGARA, S C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA. S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

VIERIA, M.M.F; ZOUAIN, DM. Pesquisa Qualitativa em administração (orgs). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VROOM, V. H. Work and motivation. Nova York: Willey, 1964.

WHEATLEY, M. J. Liderança e a nova ciência. São Paulo: Cultrix, 1992.

WOFFORD, J.C. et al. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. Leadership Quarterly, v.9, n.1, p55,1998.

YUKL, G. A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, C.; CODA, R.. (Orgs.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

Para a realização do trabalho de conclusão de curso – TCC do curso de Administração da UFSC, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo verificar se o estilo de liderança adotado pelos Gerentes de Agências estimula e promove a manutenção da motivação dos funcionários.

Atenciosamente,

Ana Paula Lovatel Acioly

Matrícula: 0723422-8 Telefones: (48) 3247-1499 / 9989-8182

Não há necessidade de se identificar.

OBS: Entende-se “gerente” como gerente da Agência.

1. Sexo: (1) M (2) F

2. Idade:

(1) De 18 a 23 anos (4) De 35 a 39 anos
(2) De 24 a 28 anos (5) De 40 a 45 anos
(3) De 29 a 34 anos (6) Mais de 46 anos

3. Escolaridade:

(1) 2º grau completo (4) Especialização
(2) 3º grau incompleto (5) Mestrado
(3) 3º grau completo (6) Doutorado

4. Tempo de serviço:

(1) Até 2 anos (4) Até 15 anos
(2) Até 5 anos (5) Mais de 16 anos
(3) Até 10 anos

5. Você se sente motivado trabalhando:

(1) sozinho.
(2) em equipe, com a presença freqüente do gerente.
(3) em equipe, sem a presença freqüente do gerente.

6. Você realizou um trabalho muito bem feito ultrapassando os resultados esperados. Como se sentiria motivado?

- (1) com elogio gratificante por parte do gerente;
- (2) com um presente dado pela instituição;
- (3) com um valor em dinheiro;
- (4) com uma folga.
- (5) Outros: _____

7. Você descobriu uma nova maneira de realizar suas atividades de trabalho, como agiria:

- (1) Com certeza conversaria sobre isso com meu gerente, pois ele está sempre aberto para sugestões.
- (2) Talvez conversaria com o gerente, dependendo do "estado de espírito" dele no dia.
- (3) Não falaria, pois meu gerente geralmente não ouve as opiniões de sua equipe.

8. Seu gerente realiza reuniões com a equipe?

- (1) Não realiza reuniões.
- (2) Sim realiza reuniões formais e informais e elas são muito proveitosas.
- (3) Sim, mas geralmente não contribuem em nada ao trabalho.

9. Nas conversas com seu gerente, você:

- (1) Fala somente do trabalho.
- (2) Fala sobre vários assuntos atuais como esporte, TV, notícias, trabalho.
- (3) Fala, além de assuntos diversos, de assuntos pessoais.
- (4) Não fala com seu gerente.

11. Seu gerente está lhe atribuindo alguma tarefa, então:

- (1) Sinto-me seguro e lisonjeado, pois sei que me passará as instruções necessárias e que confia na minha capacidade.
- (2) Sinto-me honrado, porém inseguro, pois geralmente ele não orienta as atividades claramente.
- (3) Sinto-me desanimado, pois não gosto de assumir novas responsabilidades e desafios.

12. Com relação a tomada de decisões da agência, você percebe que seu gerente:

- (1) Estimula a participação de todos na decisão;
- (2) Permite que os funcionários tomem as suas próprias decisões sem interferências;
- (3) Decide sozinho, geralmente sem ouvir as opiniões dos membros da equipe.
- (4) Não fala nada.

13. Você cometeu um erro na realização de suas tarefas, como seu gerente reage?

- (1) Repreende-me na frente dos outros colegas de trabalho.
- (2) Repreende-me em particular.
- (3) Em particular, somente conversa dando orientações de como melhorar.

14. Seu gerente possui conhecimentos técnicos sobre as atividades dos seus subordinados?

- (1) Sim, ele é um grande conhecedor das atividades.
- (2) Sim, mas somente possui noções básicas.
- (3) Não, seu conhecimento é quase nulo.

15. Seu gerente solicita sua participação nas estratégias para o cumprimento das metas da agência:

- (1) Sempre.
- (2) As vezes.
- (3) Nunca.

16. Assinale três principais características do seu gerente:

- () Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento;
- () O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.
 - () O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
 - () O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.
 - () O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.
- () As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
 - () Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;
 - () Há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
 - () A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo

17. Na sua opinião normalmente seu gerente está preocupado com :

- (1) exclusivamente com a execução de tarefas e com seus resultados, ou seja, conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos pré estabelecidos;
- (2) aspectos humanos, isto é, com os problemas dos seus funcionários além de procurar manter a equipe de trabalho atuante e participativa nas decisões.
- (3) Não está preocupado.

19. No aspecto comportamental, cite três características que mais definem o perfil do seu gerente:

() competente	() democrático	() sincero
() agressivo	() autoritário	() divertido
() tolerante	() honesto	() desonesto
() paciente	() impaciente	() alegre
() justo	() impulsivo	() grosseiro
() participativo	() preocupado com bem estar	() descontrolado
() líder	() tem iniciativa	() disciplinado
() ambicioso		() enérgico

	() confiante	
--	---------------	--

20. Destas características comportamentais, cite três que você considera que seria ideal num líder:

() competência	() democrático	() sinceridade
() agressividade	() autoritário	() alegria
() tolerância	() honesto	() grosseiro
() paciência	() impulsividade	() descontrole
() justiça	() preocupação com bem	() disciplina
() ambição	estar	
	() ter iniciativa	

21. Quais as características de comportamento você considera negativa em seu gerente e que influencia no seu desempenho, cite três:

() competente	() democrático	() sincero
() agressivo	() autoritário	() divertido
() tolerante	() honesto	() desonesto
() paciente	() impaciente	() alegre
() justo	() impulsivo	() grosseiro
() participativo	() preocupado com bem	() descontrolado
() líder	estar	() disciplinado
	() tem iniciativa	

22. Das ações promovidas pelo seu gerente qual delas mais te estimula?

- (1) Reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta;
- (2) Ser tolerante quando preciso me ausentar;
- (3) Confiar em mim e no meu trabalho;
- (4) Saber delegar as atividades;
- (5) Ser responsável;
- (6) Manter sua palavra quando assim foi combinado;
- (7) Ter gratidão com aqueles que o ajudam.

23. Você acha que o estilo de liderança do seu gerente é:

- (1) Liderança autocrática - o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- (2) Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder.
- (3) Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.
- (4) Liderança Carismática - característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana confiança e respeito.
- (5) Outras -

Justifique: _____

Responda SIM ou NÃO as questões 24 a 29:

24. Você gosta de trabalhar sob pressão:	(1) SIM	(2) NÃO
25. Você gosta de expor suas idéias/opiniões para cumprimento das metas:	(1) SIM	(2) NÃO
26. Você gosta/gostaria de participar da tomada de decisões da agência:	(1) SIM	(2) NÃO
27. Você acredita que seu gerente esta preocupado com seu bem estar :	(1) SIM	(2) NÃO
28. Você gosta da forma que é liderado pelo seu gerente:	(1) SIM	(2) NÃO
29. Na essência, você considera seu gerente um líder:	(1) SIM	(2) NÃO

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO GERENTE

Para a realização do trabalho de conclusão de curso – TCC do curso de Administração da UFSC, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo verificar se o estilo de liderança adotado pelos Gerentes de Agências estimula e promove a manutenção da motivação dos funcionários.

Atenciosamente,

Ana Paula Lovatel Acioly

Matrícula: 0723422-8 Telefones: (48) 3247-1499 / 9989-8182

Não há necessidade de se identificar.

OBS: Entende-se “gerente” como gerente da Agência.

1. Sexo: (1) M (2) F

2. Idade:

(1) De 18 a 23 anos (4) De 35 a 39 anos
(2) De 24 a 28 anos (5) De 40 a 45 anos
(3) De 29 a 34 anos (6) Mais de 46 anos

3. Escolaridade:

(1) 2º grau completo (4) Especialização
(2) 3º grau incompleto (5) Mestrado
(3) 3º grau completo (6) Doutorado

4. Tempo de serviço:

(1) Até 2 anos (4) Até 15 anos
(2) Até 5 anos (5) Mais de 16 anos
(3) Até 10 anos

5. Você se sente motivado trabalhando:

(1) sozinho.
(2) em equipe, com a presença freqüente da equipe.
(3) em equipe, sem a presença freqüente da equipe.

6. Sua equipe realizou um trabalho muito bem feito ultrapassando os resultados esperados. Com que você acha que sua equipe sentiria motivada?

- (1) com elogio gratificante de minha parte;
 - (2) com um presente dado pela instituição;
 - (3) com um valor em dinheiro;
 - (4) com uma folga.
 - (5) Outros:
-

7. Seu funcionário descobriu uma nova maneira de realizar suas atividades de trabalho, como você acha que ele agiria:

- (1) Com certeza conversaria sobre isso comigo, pois estou sempre aberto para sugestões.
- (2) Talvez conversaria comigo, dependendo do meu "estado de espírito" no dia.
- (3) Não falaria comigo pois geralmente não dou importância para as opiniões da equipe.

8. Você realiza reuniões com a equipe?

- (1) Não realizo reuniões.
- (2) Sim realizo reuniões formais e informais e elas são muito proveitosas.
- (3) Sim, mas geralmente não contribuem em nada ao trabalho.

9. Nas conversas com seus funcionários, você:

- (1) Fala somente do trabalho.
- (2) Fala sobre vários assuntos atuais como esporte, TV, notícias, trabalho.
- (3) Fala, além de assuntos diversos, de assuntos pessoais.
- (4) Não fala com sal equipe.

11. Você está atribuindo alguma tarefa a um funcionário, então você acha que ele:

- (1) Sente-se seguro e lisonjeado, pois sabe que você passará as instruções necessárias e que confia na capacidade dele.
- (2) Sente-se honrado, porém inseguro, pois geralmente você não orienta as atividades claramente.
- (3) Sente-se desanimado, pois seus funcionários não gostam de assumir novas responsabilidades e desafios.

12. Com relação a tomada de decisões da agência, você acredita que:

- (1) Estimula a participação de todos na decisão;
- (2) Permite que os funcionários tomem as suas próprias decisões sem interferências;
- (3) Decide sozinho, geralmente sem ouvir as opiniões dos membros da equipe.
- (4) Não fala nada.

13. Seu funcionário cometeu um erro na realização de suas tarefas, como você reage?

- (1) Repreende-o na frente dos outros colegas de trabalho.
- (2) Repreende-o em particular.
- (3) Em particular, somente converso dando orientações de como melhorar.

14. Você possui conhecimentos técnicos sobre as atividades dos seus subordinados?

- (1) Sim, sou um grande conhecedor das atividades.
- (2) Sim, mas somente possuo noções básicas.
- (3) Não, meu conhecimento é quase nulo.

15. Você solicita sua participação nas estratégias para o cumprimento das metas da agência:

- (1) Sempre.
- (2) As vezes.
- (3) Nunca.

16. Assinale três principais características que você possui:

- () Apenas fixo as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento;
- () Determino qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.
- () Sou dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- () Procuro ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

() O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando meu aconselhamento técnico quando necessário.

() As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido por minha parte;

() Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo.

() Há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;

() Minha participação no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo.

17. Na sua opinião normalmente você está preocupado com :

- (1) exclusivamente com a execução de tarefas e com seus resultados, ou seja, conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos pré estabelecidos;
- (2) aspectos humanos, isto é, com os problemas dos seus funcionários além de procurar manter a equipe de trabalho atuante e participativa nas decisões.
- (3) Não está preocupado.

19. No aspecto comportamental, cite três características que mais definem o seu perfil :

() competente	() democrático	() sincero
() agressivo	() autoritário	() divertido
() tolerante	() honesto	() desonesto
() paciente	() impaciente	() alegre

<input type="checkbox"/> justo	<input type="checkbox"/> impulsivo	<input type="checkbox"/> grosseiro
<input type="checkbox"/> participativo	<input type="checkbox"/> preocupado com bem estar	<input type="checkbox"/> descontrolado
<input type="checkbox"/> líder	<input type="checkbox"/> tem iniciativa	<input type="checkbox"/> disciplinado
<input type="checkbox"/> ambicioso	<input type="checkbox"/> confiante	<input type="checkbox"/> enérgico

20. Destas características comportamentais, cite três que você considera que seria ideal num líder:

<input type="checkbox"/> competência	<input type="checkbox"/> democrático	<input type="checkbox"/> sinceridade
<input type="checkbox"/> agressividade	<input type="checkbox"/> autoritário	<input type="checkbox"/> alegria
<input type="checkbox"/> tolerância	<input type="checkbox"/> honesto	<input type="checkbox"/> grosseiro
<input type="checkbox"/> paciência	<input type="checkbox"/> impulsividade	<input type="checkbox"/> descontrole
<input type="checkbox"/> justiça	<input type="checkbox"/> preocupação com bem estar	<input type="checkbox"/> disciplina
<input type="checkbox"/> ambição	<input type="checkbox"/> ter iniciativa	

21. Quais as características de comportamento você possui, porém considera negativa e acredita que influencia no desempenho de seus funcionários, cite três:

<input type="checkbox"/> competente	<input type="checkbox"/> democrático	<input type="checkbox"/> sincero
<input type="checkbox"/> agressivo	<input type="checkbox"/> autoritário	<input type="checkbox"/> divertido
<input type="checkbox"/> tolerante	<input type="checkbox"/> honesto	<input type="checkbox"/> desonesto
<input type="checkbox"/> paciente	<input type="checkbox"/> impaciente	<input type="checkbox"/> alegre
<input type="checkbox"/> justo	<input type="checkbox"/> impulsivo	<input type="checkbox"/> grosseiro
<input type="checkbox"/> participativo	<input type="checkbox"/> preocupado com bem estar	<input type="checkbox"/> descontrolado
<input type="checkbox"/> líder	<input type="checkbox"/> tem iniciativa	<input type="checkbox"/> disciplinado

22. Das ações promovidas por você qual delas mais estimula a equipe?

- (1) Reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta;
- (2) Ser tolerante quando preciso me ausentar;
- (3) Confiar em mim e no meu trabalho;
- (4) Saber delegar as atividades;
- (5) Ser responsável;
- (6) Manter sua palavra quando assim foi combinado;
- (7) Ter gratidão com aqueles que o ajudam.

23. Você acha que seu estilo de liderança é:

- (1) Liderança autocrática - o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- (2) Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder.
- (3) Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.
- (4) Liderança Carismática - característica pessoal do líder e especial da liderança,

proporcionando visão e senso de missão que emana confiança e respeito.

(5) Outras -

Justifique: _____

Responda SIM ou NÃO as questões 24 a 29:

24. Você gosta de trabalhar sob pressão:	(1) SIM	(2) NÃO
25. Você gosta que seus funcionários exponham suas idéias/opiniões para cumprimento das metas:	(1) SIM	(2) NÃO
26. Você gosta/gostaria que seus funcionários participassem da tomada de decisões da agência:	(1) SIM	(2) NÃO
27. Você está preocupado com seu bem estar dos seus funcionários :	(1) SIM	(2) NÃO
28. Você acha que seus funcionários gostam da forma que são liderados:	(1) SIM	(2) NÃO
29. Na essência, você se considera um líder:	(1) SIM	(2) NÃO

