

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Valério da Silva Barbosa

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Um estudo de caso no Barrisul

Porto Alegre

2013

Valério da Silva Barbosa

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Um estudo de caso no Barrisul

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2013

Valério da Silva Barbosa

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
Um estudo de caso no Bannisul

Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Professor (a): Claudia Simone Antonello

Professor (a):

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ângela Beatriz Busato Scheffer

AGRADECIMENTOS

À UFRGS por me proporcionar essa aprendizagem e uma formação acadêmica, profissional e pessoal.

Ao Banrisul e a seus funcionários por terem sido objetos de pesquisa para este trabalho.

À professora Vera Storck pelas primeiras noções e orientações na prévia elaboração deste trabalho.

A minha orientadora, Professora Ângela Scheffer, pelo apoio e orientação na construção e concretização deste trabalho.

Aos meus pais Daltro e Marina, meus irmãos Vladimir, Ana Cristina e Michel, além de meus amigos e colegas de trabalho e faculdade pelo apoio e parceria nessa caminhada.

À minha enteada Emillyn e, em especial, à minha esposa e companheira Adriana e ao nosso amado filho Vitor Eduardo, pelo apoio e inspiração para suportar esses anos de dedicação e luta.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Expectativas de pessoas e organizações	16
Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow	24
Quadro 2 – Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg	26
Quadro 3 – Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	27
Quadro 4 – Teorias da Contingência.....	39
Quadro 5 – Tipos de líder e Estilos de Liderança	41
Gráfico P1 – Sexo	46
Gráfico P2 – Idade	46
Gráfico P3 – Estado Civil	47
Gráfico P4 – Escolaridade	47
Gráfico P5 – Tempo de trabalho no Banrisul.....	48
Gráfico P6 – Tempo de trabalho na atual agência	48
Gráfico P7 – Tempo de trabalho no mesmo setor/função.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela M1 – Principal causa de motivação em relação à forma de trabalho	49
Tabela M2 – Maiores fontes de motivação	50
Tabela M3 – Maiores fontes de motivação	51
Tabela M4 – Práticas gerenciais mais motivadoras	52
Tabela M5 – Retribuição esperada por um trabalho bem realizado	53
Tabela M6 – Questões diversas sobre Motivação	54
Tabela L1 – Realização ou não de reuniões com os funcionários	56
Tabela L2 – Sentimento do funcionário ao receber uma tarefa	57
Tabela L3 – Tomadas de decisão do gerente/líder	57
Tabela L4 – Conhecimento técnico do gerente sobre as atividades que ele exige dos funcionários	58
Tabela L5 – Comportamento do gerente	59
Tabela L6 - Características atribuídas ao gerente	60
Tabela L6 – Características ideais em um gerente	61
Tabela L7 – Estilos de liderança dos gerentes	62
Tabela L8 – Atitudes dos gerentes que causariam mais motivação	63
Tabela L9 – Relação entre Motivação e Liderança.....	63
Tabela G1 – Como os funcionários se sentem mais motivados.....	64
Tabela G2 – Maiores fontes de motivação para funcionários.....	65
Tabela G3 – Maiores fontes de desmotivação dos funcionários.....	66
Tabela G4 – Práticas gerenciais que mais motivam os funcionários.....	66
Tabela G5 – Características que os gerentes acreditam possuir	67
Tabela G6 – Como os gerentes definem seu estilo de liderança.....	68
Tabela G7 – Atitudes que causam mais motivação nos funcionários	69
Tabela G8 – Relação entre Motivação e Liderança na opinião dos gerentes	70
Tabela G9 – Comparativo entre as percepções de funcionários e gerentes	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 PROBLEMA.....	10
3 OBJETIVO	12
3.1 OBJETIVOS GERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3.3 A ORGANIZAÇÃO	12
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
4.1 O AMBIENTE, A ORGANIZAÇÃO E OS INDIVÍDUOS	14
4.2 AS PESSOAS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
4.3 MOTIVAÇÃO	20
4.3.1 Definições.....	20
4.3.2 Principais teorias	23
4.3.3 Outras teorias motivacionais	28
4.4 LIDERANÇA.....	30
4.4.1 Definições.....	30
4.4.2 Liderança versus Poder	32
4.4.3 Caracterização do líder	33
4.4.4 Estilos de Liderança	37
5. METODOLOGIA.....	43
5.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	43
5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	44
5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	45
6. ANÁLISE DOS DADOS	46
6.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	46
6.2 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	49
6.3 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE LIDERANÇA.....	56
6.4 PERCEPÇÃO DOS GERENTES VERSUS PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	64
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	712
REFERÊNCIAS	755

1 INTRODUÇÃO

Seja na vida pessoal ou profissional, estar motivado é um estado de espírito desejado e necessário para buscar e alcançar os objetivos. Assim sendo, o tema motivação, suas origens e formas são cada vez mais alvo de estudos, gerando novas pesquisas, teorias, aplicações e novos debates sobre o assunto.

Mas afinal, a motivação é gerada por estímulos externos ou já está presente dentro de cada um, bastando ser despertada? Todos são motiváveis? Existe a automotivação? Essas são algumas questões usuais que ainda despertam interesse.

No âmbito profissional, estar motivado para realizar suas atividades é fundamental, ainda mais quando atuando em mercados competitivos e dinâmicos, onde a concorrência exige a contínua busca pela melhoria, renovação e superação. O sucesso das organizações não está somente na capacidade e qualidade das pessoas, mas principalmente na união destas forças individuais de forma que o trabalho coletivo seja seu grande diferencial. Mais do que trabalhar em grupo, trabalhar em equipe, e de forma motivada e organizada, é fundamental para uma empresa de sucesso.

Embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente identificados nas organizações, sabe-se que as principais influências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, estresse, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e dificuldade de implantação de programas de melhoria de qualidade e eficiência (BERGAMINI; CODA, 1997).

No passado, a gerência se caracterizava por longos períodos de estabilidade, interrompidos ocasionalmente por períodos curtos. A gerência atual caracteriza-se por longos períodos de mudanças contínuas, ocasionalmente estáveis. O mundo que a maioria dos gerentes e empregados enfrenta em nossos dias é de temporariedade permanente (SOTO, 2005).

O trabalho bancário, nesse contexto, vem se modificando muito ao longo das últimas décadas em suas formas de execução e organização, e que o movimento diário dos bancos vai sendo substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados na tecnologia da informação (PICCININI *et al.*, 2006). Tais inovações e mudanças, baseadas nas novas tecnologias, mostram-se voltadas para o aumento da produtividade humana, demandando qualificação dos funcionários do setor bancário, não só com a busca de novos

conhecimentos, mas também a incorporação de um novo ritmo de trabalho, mais veloz, flexível e dinâmico.

Assim, as funções atuais que os trabalhadores desenvolvem estão em estado permanente de mudança, de forma que trabalhadores precisam, continuamente, atualizar seus conhecimentos e habilidades para responder aos novos requisitos do trabalho.

É na formação, organização, orientação e motivação deste coletivo que surge o papel do líder, seja ele um gerente, um diretor, um supervisor, um encarregado, etc. A nomenclatura não importa, mas sim sua função e sua importância na condução do grupo pelo qual é responsável. Assim, cabe a este líder, entre tantas responsabilidades, a de motivar seus funcionários, e obter de cada um seu melhor desempenho individual e coletivo, de forma que a soma dessas individualidades resulte em eficiência e produtividade do todo. Identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

Diante disto questões surgem, e suas respostas têm sido buscadas em estudos ao longo das últimas décadas. Qual o papel do líder no contexto atual? Como lidar com pessoas e a tecnologia, sem endeusar a segunda em detrimento da primeira? Que competências o líder deve possuir? A liderança faz mesmo sentido?

Para Cavalcanti *et al.* (2009) não há resposta simples, mas se sabe que gerenciar uma empresa é gerenciar a mudança. Assim, torna-se necessária uma constante revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais. Porém, em relação à necessidade constante de mudança, as organizações muitas vezes experimentam dificuldade quanto à adesão e comprometimento dos empregados com os programas de mudanças devido um aspecto integrante do comportamento humano: a resistência à mudança.

Sabe-se que a tarefa deste líder não é simples, visto que para motivar uma equipe é necessário motivar cada elemento desta, e, como cada pessoa é única, com suas características, interesses, crenças e ideais, os estímulos devem ser individuais e personalizados, pois o que motiva um pode não motivar outro; e a motivação não é uma ciência exata. Existem muitas teorias e técnicas para estimular os indivíduos, mas o grande desafio é identificar quais as necessidades e interesses de cada pessoa.

Em um mundo cada vez mais competitivo é exigido altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados (GIL, 2008).

Motivar é um dos papéis dos líderes de equipes, e vem se tornando fator fundamental, principalmente nos mercados competitivos. E entre estes mercados está o das instituições

financeiras, onde a competição e a disputa pelos clientes se tornam cada vez mais feroz e acirrada. O estabelecimento de metas comerciais como forma de conquistar novos clientes, aumentar o *market share* e enfraquecer os concorrentes, gera pressão sobre os trabalhadores para que tais objetivos sejam atingidos a qualquer preço, sendo um dos grandes motivos de estresse e desmotivação dos empregados.

Inserido neste mercado cada vez mais disputado está o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A, o Banrisul. Além das exigências pela concorrência com outros bancos, públicos e privados, a instituição é impactada com mudanças das políticas comercial e mercadológica e de mudanças internas oriundas de questões políticas e ideológicas, fatores que o vem transformando em muitos aspectos nos últimos anos.

Deste modo, entende-se que o presente tema assuma inegável relevância, considerando a realidade da organização, o impacto de seguidas mudanças que vem sofrendo e a necessidade de se buscar a constante melhoria no desempenho comercial e a manutenção da dedicação, da união e do comprometimento dos colaboradores, justificando um trabalho de conclusão de curso em administração enfocando a relação entre motivação e liderança.

2 PROBLEMA

Nos últimos anos, com a abertura de seu capital, tornando-se uma sociedade anônima e, por consequência, com um maior compromisso e necessidade de ser lucrativo e dar retorno a seus acionistas, o Banrisul tem mudado seu perfil para um banco cada vez mais comercial e competitivo. Também com a nova administração estadual iniciada em 2011, tem sido crescente a ênfase na venda de produtos e serviços e conquista de novos clientes, com o estabelecimento de metas agressivas e, para muitos, surreais e inatingíveis dentro das condições de trabalho oferecidas a seus empregados pela organização.

Decorrente disto tem aumentado em muito a pressão e as cobranças pelo desempenho e produtividade dos empregados, causando desmotivação, estresse, reclamações e a saída de funcionários da área comercial das agências para os departamentos de apoio, onde o ambiente de cobranças é menor, pois não há metas comerciais nem atendimento ao público.

Pelas mesmas razões tem ocorrido um grande número de desligamentos de pessoas, principalmente de novos funcionários, que vão à busca de outros empregos, na maioria das vezes via outros concursos públicos, pois não veem no Banrisul condições de trabalho e remuneração adequados e proporcionais às cobranças que sofrem.

Diante desta realidade, um dos grandes desafios desta organização bancária é gerenciar seus recursos humanos e proporcionar a estes melhores condições de trabalho, remuneração, reconhecimento, segurança e saúde, fatores motivacionais indispensáveis. Em um mercado onde os produtos, os serviços e os recursos tecnológicos são muito semelhantes, é nas pessoas e na forma como estas atuam que se encontra o diferencial competitivo. É na forma de gerir estes recursos humanos e nas políticas organizacionais que os funcionários encontrarão identificação e razões para se engajar e colaborar nos objetivos da organização.

É nesse cenário de crescente desmotivação e descontentamento da maioria dos funcionários do Banrisul, em especial os que trabalham em agências e postos de atendimento, que apontamos a importância dos líderes, aqui na figura dos superintendentes, gerentes, supervisores e outros gestores. Estes têm seu papel cada vez mais relevante na condução das equipes e na busca de um ambiente de união, confiança, comprometimento e eficiência. Eles enfrentam o desafio de buscar a motivação de cada indivíduo de acordo com suas necessidades e interesses, gerenciando a pressão e as cobranças e proporcionando condições favoráveis para a obtenção dos resultados e convergência do grupo em direção a um objetivo comum.

Com base nestas questões, este trabalho tem por objetivo buscar respostas para questões como: quais as práticas dos gestores e as estratégias de motivação que vêm sendo aplicadas pelos gerentes nas agências analisadas? Que percepções os funcionários têm em relação ao papel de liderança que os gerentes desempenham, e qual a importância que atribuem a estes líderes? Como os próprios gerentes avaliam sua importância e seu papel de motivador perante os liderados? O quanto um estado de desmotivação é consequência da atuação e da influência dos gerentes?

Serão objetos de análise as principais percepções e opiniões colhidas com base nas questões respondidas em um instrumento de pesquisa aplicado através de meio eletrônico. Tal instrumento conterá questões com uma ou múltiplas respostas, sendo que algumas questões terão local para resposta discursiva, onde os respondentes poderão dar uma resposta diferente das opções apresentadas.

Aqui será foco a atuação dos gestores, sua capacidade de motivação, suas práticas gerenciais e seu papel de líder no ambiente de trabalho nas agências, tanto pela ótica dos subordinados, como pela dos próprios gerentes.

Por fim, serão indicadas alternativas de práticas gerenciais com o intuito de despertar maior interesse, comprometimento e trabalho coletivo dos funcionários, principalmente com base nas necessidades e desejos manifestados pelos funcionários, buscando-se, assim, formas de motivar os indivíduos e criar um ambiente positivo de trabalho.

3 OBJETIVO

3.1 OBJETIVOS GERAL

Identificar os tipos de liderança e as práticas gerenciais que são praticados pelos gestores dentro de uma amostra do universo de agências do Banrisul, analisando o impacto motivacional de suas atuações no ambiente de trabalho, e confrontando as percepções dos liderados com as dos próprios líderes.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elencar as práticas gerenciais mais frequentes em termos de gestão de pessoas e motivação;
- Identificar as formas de liderança que são mais utilizadas pelos gestores na percepção dos funcionários;
- Analisar as principais causas de motivação e desmotivação entre funcionários da área comercial do banco;
- Verificar o quanto e como as atitudes dos gerentes influenciam os subordinados.

3.3 A ORGANIZAÇÃO

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul, **Banrisul**, é uma instituição financeira bancária fundada em 12 de setembro de 1928 que atua como banco múltiplo com carteiras comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. É uma Sociedade de Economia Mista constituída sob a forma de Sociedade Anônima.

A organização teve uma mudança de perfil em 2007, quando passou a ser uma sociedade anônima devido à abertura de seu capital através da oferta de ações em bolsa. Esta captação gerou um montante de R\$ 800 milhões, o que proporcionou um grande reforço na base de capital do banco, com expansão da oferta de crédito, novas estratégias comerciais e um grande investimento em tecnologia da informação, garantindo competitividade e levando a organização a um lugar de destaque em sistemas e tecnologia.

Atualmente a organização conta com quase 10 mil colaboradores distribuídos em seus departamentos e em suas mais de 460 agências, sendo 424 no Estado, 26 em Santa Catarina, 13 em outros Estados e dois no exterior, e outros 250 postos de atendimento pessoal, além de mais de 580 pontos de atendimento eletrônico. Com isso, atinge mais de 83% dos municípios e mais de 98% da população do Estado.

A organização também tem uma relevante atuação no âmbito social, cultural e ambiental. Apoiava diversos eventos comerciais como feiras e exposições, e culturais nas áreas de cinema, teatro, artes, esporte, música e literatura. Também promove e apoia diversas ações sociais, ambientais e comunitárias como, por exemplo, o Projeto Pescar, o qual propicia a capacitação profissional de jovens carentes.

Em termos contábeis o Banrisul alcançou no ano de 2012 um lucro líquido de R\$ 818,6 milhões, com uma retração de 9,5% em relação ao ano anterior. Porém, o patrimônio líquido cresceu 11,2%, alcançando R\$ 4,9 bilhões. No aspecto de expansão do atendimento, o banco inaugurou 26 novas agências e contratou 1.260 novos funcionários entre 2010 e 2012, além de um investimento de R\$ 291,8 milhões em tecnologia. Para o biênio 2013-2014 há a previsão de abertura de 87 novas agências e continuidade do projeto de expansão na região sul, principalmente em Santa Catarina.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 O AMBIENTE, A ORGANIZAÇÃO E OS INDIVÍDUOS

Não há como desassociar os indivíduos e as organizações, assim como estas e o ambiente ao qual estão inseridas. O chamado *ambiente interno* consiste na relação entre a organização e os indivíduos que a compõem; já o *ambiente externo* é formado pelas organizações e os demais agentes que com ela interagem, como governo, clientes, consumidores e concorrentes.

Dentro do ambiente interno existe o chamado Clima Organizacional, o qual reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional (BETRGAMINI; CODA, 1997).

Bergamini (1982) salienta que não se pode mais deixar de aceitar que o ato de coordenar esforços das contribuições individuais em face de um objetivo organizacional só pode lograr êxito quando é concebido como um ato global voltado ao desenvolvimento da organização e por meio, principalmente, do desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. O ambiente muda, e as organizações devem encontrar novas forma de sobrevivência, e isso precipita o indispensável envolvimento de todos, caso se pretenda mesmo tornar viáveis as necessárias mudanças.

Conforme Chiavenato (2006), o termo organização serve para abrigar uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações, objetivos, etc. Ele cita dois elementos comuns a todas as organizações: o elemento básico e os elementos de trabalho.

O elemento básico são as pessoas, as quais geram as interações que compõem a organização. Estas acontecem em quatro níveis:

- a) *Interações individuais*: existe uma influência recíproca, e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental às outras pessoas;
- b) *interação entre indivíduos e organização*: estão em constante interação e tomam continuamente decisões adaptativas para permanecerem em equilíbrio dinâmico com seu meio ambiente;
- c) *interações entre a organização e outras organizações*: para realizar sua tarefa, a organização interage com outras organizações não apenas para poder receber matéria-

prima, máquinas, equipamentos, serviços, recursos financeiros, etc., mas também para poder colocar no mercado seus produtos e serviços, sua propaganda e aplicar seus recursos financeiros, etc.;

d) interações entre a organização e o ambiente total: nenhuma organização existe no vácuo, mas em um contexto complexo onde operam outras organizações e que se chama ambiente.

Um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho. Diferente das finanças, da tecnologia e das vendas, a administração das organizações tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1982).

Todas as pessoas, ao ingressarem nas organizações, naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações. Assim, tanto as pessoas, como as organizações, desejam alcançar seus objetivos. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais. Todavia, de outro lado, as pessoas uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes, servem-se da organização para atingi-los mais adequadamente.

As organizações dependem das pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

O que vemos acontecer na prática das organizações é a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipe dificuldade em atender a totalidade e a união e, conseqüentemente, a importância da interação com o próximo. O novo paradigma das organizações pressupõe trocas, participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e individual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal (CAVALCANTI *et al.*, 1995).

A interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas (CHIAVENATO, 2005). A organização espera que

o empregado obedeça à sua autoridade, e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

Pode-se assim caracterizar a relação entre as pessoas e a organização:

Quadro 1 - Expectativas de pessoas e organizações

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Um excelente lugar para trabalhar; • Oportunidade de crescimento; • Reconhecimento e recompensas; • Liberdade e autonomia; • Apoio e suporte; • Empregabilidade e ocupabilidade; • Camaradagem e coleguismo; • Qualidade de vida no trabalho; • Participação nas decisões; • Divertimento, alegria e satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na missão organizacional; • Foco na visão de futuro da organização; • Foco no cliente seja externo ou interno; • Foco em metas e resultados a alcançar; • Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo; • Foco no trabalho participativo e em equipe; • Comprometimento e dedicação; • Talento, habilidades e competências; • Aprendizado constante e crescimento profissional; • Ética e responsabilidade profissional.

Fonte: Chiavenato, 2006.

Ainda é importante destacar, na dinâmica entre as pessoas e a organização, que o comportamento das pessoas nos grupos é algo mais do que a soma dos comportamentos de cada uma delas. Quando estão em grupo, os indivíduos agem de forma diferente de quando estão sozinhos.

Assim, um dos grandes desafios da administração das pessoas, o chamado recurso humano da organização, é gerar sinergia e compartilhamento de objetivos, equilibrando interesses individuais com os interesses organizacionais. Dentro de um universo de tantas personalidades e percepções distintas sobre a mesma realidade, a gestão de recursos humanos deve proporcionar comprometimento, união e colaboração de pessoas e grupos em torno da visão, missão e objetivos da organização.

4.2 AS PESSOAS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em termos históricos, a administração dos recursos humanos, teve seus primeiros passos na passagem do século XIX para o XX, onde surgiu a chamada *Administração Científica*. Este movimento, liderado pelo americano Frederick W. Taylor e pelo francês Henri Fayol, defendeu uma fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Eles propuseram que a melhor forma de melhorar a produção era melhorar as técnicas ou métodos usados pelos trabalhadores, consideravam-se pessoas como instrumentos ou máquinas que deveriam ser manipuladas (BERGAMINI, 1997). Esse sistema baseava-se na racionalização do trabalho, na simplificação dos movimentos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido (GIL, 2008).

Mas no final da década de 20 do século XX, novas teorias administrativas surgiram mais especificamente a *Escola das Relações Humanas*, a qual sustentava que a administração seria beneficiada se se voltasse para os problemas humanos. As bases desse movimento foram formadas com os estudos do americano Elton Mayo, onde foi constatada a necessidade de se considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade (GIL, 2008). Mayo sustentava que os centros reais de poder na organização estavam nas relações interpessoais que se criavam no ambiente de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1977). Temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a também ser considerados na administração de pessoal.

Muito da transição entre essas duas escolas se deve aos estudos do psicólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, os quais originaram a *Teoria Geral de Sistemas*. A introdução desta teoria na gestão de pessoas foi baseada nas verificações do estudioso que verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados em outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas. A administração de recursos humanos pôde, assim, ser entendida como baseada em uma abordagem sistêmica.

De acordo com Gil (2008), Administração de Recursos Humanos, ou mais recentemente, Gestão de Pessoas, é uma função gerencial que visa á cooperação de pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. As organizações têm duas maneiras de ver e administrar as pessoas: uma são como pessoas, com suas motivações e objetivos individuais, personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes; a outra como recursos, onde são consideradas suas habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos. E dentro da administração de recursos humanos há

de se considerar a variabilidade humana, pois o ser humano é um animal social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade.

A tentativa de prover a administração de recursos humanos com resultado de pesquisas sobre aspectos do comportamento humano nas organizações surge como um dos grandes fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente organizacional (BERGAMINI; CODA, 1997).

Porém, salvo honrosas exceções, poucas empresas têm avaliado como seus empregados efetivamente percebem como estão sendo tratados no ambiente de trabalho. Muito menos demonstram preocupação em avaliar se os colaboradores julgam existir o equilíbrio entre a contribuição que trazem para a organização e o que esta lhes oferece em troca. De qualquer forma, segundo Gil (2008), a gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros incentivando sua participação nas decisões e utilizando no máximo o talento das pessoas.

Para Bergamini (1997), apesar das dificuldades com as pessoas que as organizações enfrentam, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair sua mão de obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos. Além do mais, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Na administração de pessoas, no que tange as individualidades, há de se considerar que as pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa do mundo é diferente. E as diferenças individuais significam que a gerência de uma empresa conseguirá uma motivação mais notável entre os empregados tratando-os também de forma diferente.

Dentro da personalidade de cada indivíduo se manifestam características como agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e timidez. Quando essas características se manifestam em inumeráveis situações, são conhecidas como traços de personalidade (SOTO, 2005).

O comportamento humano é poderosamente afetado por dois conjuntos de fatores:

a) Externos: decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos;

b) *Internos: como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação.*

Bergamini e Coda (1997) dizem que a tarefa do administrador não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo, induzir comportamentos positivos por parte deles. Estes comportamentos podem ser induzidos não pela motivação, mas pelo uso de fatores que satisfaçam suas necessidades. Segundo Hunter, (2004, p. 25), “Você pode até gerenciar a si mesmo, mas você não gerencia seres humanos, você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2006), as teorias de campo e da dissonância cognitiva denotam que o comportamento das pessoas está mais baseado em suas percepções (maneira pela qual cada pessoa recebe informação a respeito do mundo ao seu redor) pessoais e subjetivas do que em fatos subjetivos e concretos que existem na realidade. Pode-se dizer que o homem tem uma constante interação com o ambiente que o rodeia. Ele processa constantemente todas as informações que recebe e usa estas para reforçar ou alterar suas crenças e ideais.

Para Bergamini (1982), as variáveis que afetam o comportamento podem ser divididas em individuais e ambientais. As *variáveis individuais* dizem respeito a toda a bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das fases da vida. Já as *variáveis ambientais* abrangem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do meio ambiente físico propriamente dito.

Administrar as pessoas inclui, entre outros desafios, gerir os processos de mudança. Segundo Cavalcanti *et al.* (1995), são vários os comportamentos que as pessoas vivenciam em intensidade diferentes, diante do desafio da mudança. Os comportamentos oscilam entre negação, raiva, depressão, negociação, experimentação, até a aceitação da mudança. Para o autor, à medida que as pessoas são convidadas a criar e a aperfeiçoar continuamente processos e relações de trabalho, pode-se gerar um poderoso compromisso com a mudança.

Dentre os fatores internos, ou seja, relações e variáveis dentro da organização que influenciam o comportamento das pessoas, o mais importante é a *motivação*.

4.3 MOTIVAÇÃO

4.3.1 Definições

Motivo é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. É definido como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa se movimentar ou agir. Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente), e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (BERGAMINI, 1997).

Ainda, segundo Hersey e Blanchard (1977), as pessoas se diferem não só em sua capacidade, mas também em sua vontade, ou *motivação*. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos por objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Motivação é também definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo. Um motivador nada mais é do que um motivo, uma necessidade. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade.

A psicologia tem mostrado que a conduta normal obedece a certas causas que se relacionam com as necessidades de uma pessoa e/ou as consequências que resultam de seus atos. No caso das necessidades, as pessoas se veem motivadas não pelo que pensam que devem fazer ou ter, mas pelo que desejam (SOTO, 2005).

O mesmo autor classifica os motivos em três categorias:

a) Fisiológicos: também chamados de primários, inatos ou físicos, são os que impulsionam o comportamento biológico e estão orientados à sobrevivência do indivíduo como organismo físico, pois devem ser satisfeitos para que o mesmo permaneça vivo;

b) Sociais: orientados à sobrevivência do indivíduo que interage com os outros. As necessidades sociais, assim como as físicas, são necessidades básicas existenciais;

A não satisfação das necessidades básicas produz carências que podem ser consideradas psicossomáticas ou orgânicas.

c) Cognitivos: orientam o indivíduo como ser pensante. Entre tais motivos se encontram a autorrealização, compreensão e necessidade de fazer projetos.

Bergamini e Coda (1997) salientam que o que motiva é a necessidade e não os fatores de satisfação. Definem assim a motivação como originária das necessidades humanas e não das coisas que as satisfazem, levando assim a crer que, como necessidades não podem ser criadas, a motivação também não pode. Desta forma, os autores defendem que a motivação existe, mas dentro de cada um, mas não pode ser criada pelo exterior. O que ocorre é criar meios de satisfação das necessidades, e não motivação. Para os autores, a motivação existe, é possível, porém ela é originária das necessidades de cada indivíduo, e não dos fatores que podem suprir essas necessidades.

Para Soto (2005), uma necessidade é uma sensação pessoal de carência em algum dos aspectos da vida de uma pessoa, o qual gera uma tensão desagradável. O indivíduo esforça-se em reduzir esta tensão, em geral tomando uma ação que lhe permita satisfazer a sua necessidade. Se um indivíduo consegue reduzir a sua sensação de deficiência, com isso reduzirá também a intensidade da força motivadora.

A motivação varia de pessoa para pessoa, visto que cada um possui seus objetivos, seus interesses, seus desejos, suas crenças, sua interpretação da realidade em que vive, fazendo com que as ações e reações sejam variadas. Assim, os comportamentos irão variar de acordo com as causas que os motivaram, as finalidades que os orientam e os objetivos a serem alcançados por cada indivíduo. Para Bergamini (1997), as diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e tem como origens carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

Para Bergamini (1997), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante. O sentido que cada um atribuem àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com sua escala pessoal de valores.

Ainda no que tange a motivação, Motta (apud Cavalcanti et al., 2009) afirma que, na organização do século XXI, o homem não mais aceitara ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar dos

processos decisórios e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior.

Bergamini e Coda (1997) definiram quatro orientações básicas para o comportamento motivacional, ou seja, fatores de satisfação perseguidos:

a) *Participar*: pessoas que se preocupam especialmente com o próprio desenvolvimento pessoal para poder fazer jus às responsabilidades que lhes foram atribuídas; tem atitude de grande cooperação;

b) *Agir*: pessoas que dão valor aos desafios. Esperam que sejam solicitadas a entrar em ação; são cheias de energia pessoal;

c) *Manter*: pessoas que se motivam especialmente por desempenhar atividades que demandem análise, lógica, organização;

d) *Conciliar*: pessoas com grande habilidade de interação pessoal, sendo otimista e encorajando a verem lados diferentes do problema vivido.

A motivação está diretamente ligada à satisfação no trabalho, que quando atingida, o indivíduo apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas. Esta satisfação é proporcionada por fatores tais como tarefas mentalmente desafiadora, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. Pode-se dizer que trabalhador feliz é trabalhador produtivo (ROBBINS, 2004).

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração definem os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini e Coda (1997), motivação pode ser definida como uma inclinação para a ação que tem origem em uma necessidade. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Assim, um motivador e um fator de satisfação são a antítese um do outro. Fatores de satisfação eliminam as necessidades, portanto, é a antítese dos motivadores. A motivação nasce então das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem suas necessidades. Para os mesmos autores, é possível fornecer fatores de satisfação, mas isso não significa motivação. Se as necessidades são os motivadores do comportamento e se não é possível criar necessidades em outra pessoa, então se conclui que uma pessoa não pode motivar outra.

Sabe-se assim que a motivação é a consequência das necessidades não satisfeitas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas (ARCHER apud GIL, 2008). Isso significa que os gestores não são capazes de motivar, mas de satisfazer ou não as necessidades humanas.

Diante disto, cabe aos gerentes, no papel de líderes, ter a capacidade de identificar os funcionários que estão motivados ou não. Isso pode ser realizado observando o comportamento manifestado pelas pessoas, pois geralmente nestas atitudes em relação ao trabalho que cada um manifestará seu nível de motivação.

Um gestor sabe que seus resultados não dependem apenas de seus próprios esforços, mas do desempenho de cada membro de sua equipe. E este desempenho não depende da capacidade de cada indivíduo, pois se assim fosse bastaria investir na qualificação destes, e o desempenho e produtividade seriam garantidos. Assim, como destaca Cavalcanti et al. (2009), o desempenho depende da motivação de cada um, visto que os indivíduos podem atuar com eficácia ou não, ou mesmo decidir não trabalhar.

Para isso, o papel do líder é fundamental no que tange a direcionar o potencial de seus colaboradores com ações em prol dos objetivos da organização. Para isso, com fins de incrementar a motivação dos indivíduos, faz-se necessário o conhecimento de diversos aspectos do ser humano, aspectos de individualidade e de subjetividade. E cabe ao líder administrar essas diversidades e, não apenas tolerá-las, mas também colher benefícios a partir delas.

4.3.2 Principais teorias

Dentre as principais teorias de motivação está a da *Hierarquia das Necessidades*. Formulada por Abraham Maslow, esta teoria diz que a motivação humana é influenciada por uma escala de necessidades e o comportamento é orientado para a satisfação dessas necessidades, desde as básicas até as mais elevadas.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: <http://www.portal-gestao.com>

Algumas pessoas buscam se satisfazer apenas com as necessidades básicas (Fisiológicas e Segurança), pois sua realidade dificilmente lhe proporciona mais. Por outro lado, quando essas necessidades são naturalmente satisfeitas, a satisfação de necessidades mais elevadas na escala é buscada.

A intensidade de uma necessidade em particular depende do grau em que tanto esta como todas as necessidades de nível inferior tenham sido satisfeitas. Assim, o modelo de Maslow postula um processo dinâmico por passos em que uma série de necessidades em permanente evolução motiva o comportamento.

Já David McClelland sustenta que o contexto social em que os indivíduos vivem influi na aquisição e intensidade dos motivos. Ele propôs que há três principais necessidades no trabalho, e esta proposta deu o nome de Teoria das Necessidades de McClelland. As necessidades são:

- a) *De realização*: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso durante situações competitivas;
- b) *De poder*: desejo de influencia no controle dos outros e no ambiente social; fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas;
- c) *De associação*: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis e mutuamente satisfatórias.

Indivíduos com alto grau de realização preferem trabalhar com bastante responsabilidade, realimentação e grau intermediário de risco. Neste cenário, os grandes realizadores sentem-se fortemente motivados. Da mesma forma, alta necessidade de realização não implica bom desempenho como executivo, em especial nas grandes

organizações. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa de associação. Segundo os estudos de McClelland, as pessoas com motivação de sociabilidade podem desejar uma resposta social ou de atitude. Já as pessoas com motivação de realização poderiam desejar ter respostas ligadas à significância da tarefa.

Por outro lado, a teoria dos *Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos* enfatiza a importância das características dos cargos e das práticas organizacionais na motivação dos comportamentos. A teoria motivacional de Frederick Herzberg é fundamentada na existência de dois grupos de fatores distintos chamados fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais são aqueles ligados ao desempenho do cargo e às tarefas, tais como realização, reconhecimento, crescimento e o trabalho em si. Eles produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Quando são presentes provocam a satisfação, mas quando são ausentes não provocam a insatisfação, mas a ausência de satisfação.

Já os fatores higiênicos envolvem as condições que rodeiam o empregado, como por exemplo, as condições físicas e ambientais, salário, benefícios, clima entre colegas e superiores, políticas e regulamentos da empresa, etc. Diferente dos fatores motivacionais, o que produz insatisfação é a ausência dos fatores higiênicos. A sua presença evita a insatisfação, pois esses são os fatores mínimos desejados pelos indivíduos.

Para Herzberg, os fatores motivacionais são os que realmente provocam a satisfação com o cargo e o aumento de desempenho. Por outro lado, os fatores higiênicos tem que estar presentes, pois sua ausência provoca a insatisfação com o cargo e suas tarefas; porém seu efeito sobre a motivação é limitado e temporário. Segundo Herzberg, ao contrário do que tradicionalmente fazem, as organizações deveriam priorizar os fatores motivacionais visto que são estes que provocam um efeito motivacional mais permanente e aumenta a produtividade e a satisfação com o cargo.

Pode-se assim resumir os fatores de Herzberg:

Quadro 2 - Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Robbins, 2004.

As teorias acima descritas procuraram destacar os elementos favoráveis à motivação e são desta forma, consideradas *teorias de conteúdo*.

Tanto Maslow, quanto Herzberg repousa na presunção implícita de que existe uma melhor maneira de motivar as pessoas. Todavia, a experiência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação (ROBBINS, 2004). Com base nessa premissa surgiu o Modelo Contingencial. Esse modelo, assim como outros que agora serão apresentados, procurou não apenas destacar elementos favoráveis à motivação (conteúdo), mas descrever de que forma esta acontece, e por isso foram chamadas teorias de processo.

Para Victor H. Vroom a motivação individual, para existir em dado momento, depende não só dos objetivos individuais, mas também da percepção da utilidade relativa do desempenho pessoal como meio gradativo de atingir aqueles objetivos. Esta teoria, chamada de Modelo Contingencial de Motivação, diz que o nível de produtividade individual parece depender de três fatores:

- a) Força do desejo de atingir os objetivos individuais;
- b) Relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos;
- c) Capacidade do individuo influenciar seu próprio nível de produtividade.

O modelo de Vroom, também chamado de *Modelo de Expectação*, é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O individuo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados proveniente de seu particular comportamento. O modelo é chamado de contingencial porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de

motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionaliza-las. A teoria de Vroom é uma teoria de motivação e não de comportamento.

A *Teoria X e Teoria Y* é um modelo introduzido por Douglas McGregor e propõe que os executivos possuem duas visões distintas do comportamento do indivíduo, uma basicamente positiva, chamada Teoria Y, e outra negativa, chamada Teoria X (ROBBINS, 2004).

As premissas de cada teoria são:

Quadro 3 - Teoria X e Teoria Y de McGregor

Teoria X		Teoria Y	
Os trabalhadores, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentam evitá-lo.	Como não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.	As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.	Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade.	Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras; e não apenas aquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Robbins, 2004.

Fazendo-se um paralelo com a estrutura de Maslow, a Teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos, e na Teoria Y são as necessidades de nível mais alto. Por isso, McGregor propôs ideias como o processo decisório participativo, tarefas desafiadoras e que demandam responsabilidade e um bom relacionamento de grupo como meios de maximizar a motivação do funcionário.

4.3.3 Outras teorias motivacionais

Robbins (2004) cita ainda outras teorias de motivação, tais como:

a) *Teoria da fixação de objetivos*: propõe que as intenções, expressas como metas, pode ser fonte principal de motivação. Pode-se afirmar, com razoável grau de confiança, que objetivos específicos aprimoram o desempenho e que objetivos difíceis, quando aceitos, acarretam melhor desempenho do que as metas mais fáceis de serem alcançadas;

b) *Teoria da equidade*: de acordo com a teoria, os trabalhadores avaliam o esforço que dedicaram a uma atividade e o que obtiveram com isso; então, comparam sua proporção entre esforço e resultado com a proporção de outros funcionários que consideram relevantes.

Processo. Dentre elas, o autor elenca:

a) *Do estabelecimento de metas*: as metas devem ser aceitas de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito os seus valores e interesses pessoais. As metas devem ser desafiadoras, mas atingíveis;

b) *Das expectativas*: para que um indivíduo esteja motivado a dar valor à recompensa, deve acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor, e que o empenho melhor levará a recompensas melhores.

A motivação como meio de satisfazer as necessidades do indivíduo, também cria uma expectativa de realizações dos desejos; e diretamente ligado à expectativa de sucesso está a possibilidade de frustração.

Frustração pode ser definida como o bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo. Segundo Soto (2005), é no ambiente de trabalho o fator com mais influência negativa no rendimento, sendo origem permanente de frustrações e tensões negativas nas empresas.

Soto (2005) ainda caracteriza a frustração em algumas condutas, tais como:

a) *Agressão*: representa uma forma de ataque contra uma pessoa, ideia, objeto ou situação;

b) *Regressão*: um comportamento em desacordo com a idade, como um comportamento infantil como discutir aos gritos; comportamento tumultuado; chorar e chatear-se;

c) *Fixação*: tendência a manter uma determinada conduta;

- d) *Resignação*: reação de iludir ou retrair-se, e desesperança de melhorar ou apatia;
- e) *Racionalização*: justificação intelectual de um fracasso com a ajuda de argumentos falsos;
- f) *Projeção*: culpar os demais. Levado ao extremo pode chegar à paranoia;
- g) *Inversão*: diante de um impulso socialmente inaceitável, a pessoa se defende agindo de modo contrário;
- h) *Sublimação*: permite expressar um impulso sem sentir angústia;
- i) *Fantasia*: o indivíduo foge dos seus conflitos, imaginando as coisas como gostaria que fossem.

Ainda, em relação à frustração, Cavalcanti *et al.* (2009) aponta como fontes de sofrimento o sacrifício que alguns profissionais fazem priorizando o trabalho em relação a suas vidas pessoais e familiares, ou ainda o fato de um indivíduo às vezes ter que agir em desacordo com suas crenças e valores pessoais.

Uma das críticas às empresas é a de que a direção não faz o que deveria para eliminar as causas da frustração e assim facilitar a satisfação das necessidades de quem nelas trabalha. É tarefa dos gerentes identificar as origens de tais problemas de conduta e buscar as soluções.

Dentro de organizações de grande estrutura física e administrativa, as políticas corporativas, por vezes, têm pouco impacto positivo junto aos funcionários, principalmente no que tange à motivação para o trabalho. Assim, ganha importância o papel de liderança dos gestores “locais”, no caso em análise, os gerentes das agências. São estes os responsáveis por adaptar as políticas da organização ao contexto da agência, buscando, como líderes de seus grupos de trabalho, identificar as necessidades individuais e direcionar os esforços de cada funcionário para os objetivos da agência e, por consequência, da empresa.

4.4 LIDERANÇA

4.4.1 Definições

A maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores. Para alguns autores a liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, o estilo de influência é o que importa. Outros, ainda, a relacionam às contingências em que este fenômeno de insere.

Porém, ao observarmos as manifestações de liderança nas organizações brasileiras, precisamos considerar o contexto histórico e cultural em que elas se inserem. A análise e compreensão da cultura organizacional objetiva explicar os valores e as lógicas que dão sentido às estratégias, às práticas e ao comportamento das pessoas, ao construir a realidade organizacional (Barbosa apud Cavalcanti *et al.*, 2009).

Yukl (apud Davel *et al.*, 2000), define liderança como: “influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura da organização”. A liderança então é vista como um processo em que o líder identifica para os liderados um sentido do que é importante, definindo a realidade organizacional para outros.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), a liderança é uma atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo. Fundamentalmente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através delas. Portanto, um líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas. Um bom líder deve contribuir para os dois objetivos principais do grupo que são a realização de objetivo e manutenção do grupo. Deve facilitar ação cooperativa do grupo, mas que seja eficiente e efetiva. Segundo Hunter (2004, p. 25), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”.

Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo, e esta influência pode ser formal, como em um alto cargo. No entanto, nem todos os líderes são

administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores poder e autoridade, não lhes assegura capacidade de liderar.

A força das convicções e suas ressonâncias no imaginário grupal e na identificação social dos indivíduos é que constitui a força do líder e funda o exercício legítimo de sua influência (DAVEL *et al.*, 2000). A capacidade de influenciar da liderança que emerge fora da estrutura formal da organização é tão ou mais importante do que a influência formal.

O líder é capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo (DAVEL *et al.*, 2000). Apesar das múltiplas facetas, a liderança é, sobretudo, um relacionamento, uma mútua ligação íntima entre o líder o liderado. Existe nesse relacionamento aspectos de reciprocidade e de troca. Em suma, o processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientando principalmente para o atendimento de objetivos mútuos.

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação, emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líder como seguidores. Esse processo é mais evidente em situações não estruturadas em que a liderança emerge de maneira natural e espontânea. Ainda, segundo Bergamini e Coda (1997), a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado.

Como a formação do vínculo de identificação só se dá quando as atitudes de uma pessoa vão ao encontro do que a outra espera, o vínculo de liderança só ocorrerá de maneira produtiva quando as atitudes do líder satisfizerem as expectativas do liderado e vice-versa. Aquilo que qualificará os fatores motivacionais no trabalho dos membros de uma organização e de um grupo depende da carência de cada indivíduo (BERGAMINI apud DAVEL *et al.*, 2000). De acordo com Hunter (2004, p. 33-34), “Em simples palavras, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. E liderança é executar tarefas enquanto constroem relacionamentos.”.

O desafio que a maioria dos executivos enfrenta é tornar-se um líder eficaz de equipe. Para isso, é preciso desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar em outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes conseguem administrar a dificuldade de equilibrar os momentos em que a intervenção se faz necessária e os momentos em que a equipe deve agir sozinha (ROBBINS, 2004).

4.4.2 Liderança versus Poder

Por definição, poder é a capacidade de alguém influenciar outro, fazendo com que este faça o que normalmente não faria. O poder pode existir e não ser exercido. É, portanto, uma capacidade ou um potencial. Uma pessoa pode ter poder e não usá-lo.

Hunter (2004) define poder como a faculdade de forçar e coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer. Já autoridade é definida como a habilidade de induzir as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. De acordo com o mesmo autor, “Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal” (Hunter, 2004, p. 25).

Por vezes liderança se confunde com autoridade, que nada mais é que liderar apoiado no poder, formal ou informalmente adquirido na organização. Assim, diz-se que o poder outorga capacidade de mandar, ordenar, mostrar o que deve ser feito, onde, como, quando e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que o exerce (SOTO, 2005).

Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, e o poder é um meio de facilitar as conquistas. O poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência. Já a liderança requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os dos que estão sendo liderados.

Segundo Robbins (2004), o poder pode ter várias formas:

- a) *Poder Coercitivo*: é o poder dependente do medo. Reage-se a esse poder por temer as consequências negativas decorrentes da desobediência;
- b) *Poder de Recompensa*: esse é o oposto do coercitivo. Uma pessoa se submete à vontade e às diretivas de outra porque isso lhe acarretará algum benefício;
- c) *Poder Legítimo*: ele representa o poder que se delega a uma pessoa como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização;
- d) *Poder do Talento*: consiste na influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento;
- e) *Poder de Referência*: sua base é a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejados. Ele emana da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele.

Quanto mais o indivíduo adapta o seu estilo de comportamento de líder para atender a situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização. A situação mais favorável para que um líder tenha influencia em seu grupo é aquela em que é apreciado pelos membros do grupo, tenha uma situação de poder e esteja dirigindo um trabalho bem definido (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A atuação e o tipo de comando do líder também estão relacionados e dependem dos perfis de subordinados nos quais é exercida a liderança. Bergamini e Coda (1997) classificam os subordinados de acordo com seus traços:

- a) *Subordinado impulsivo*: procura dominar as ações com o representante da autoridade de uma forma ativa. Tenta destruir a autoridade e enfraquecer seus símbolos. Seu principal traço é o de revolta;
- b) *Subordinado compulsivo*: seu objetivo é assegurar a dominação e o controle por meios passivos. Age sob o efeito de um pensamento exageradamente elaborado e que na realidade revela uma grande consciência e traços fortes de culpa;
- c) *Comportamento masoquista*: consiste na busca do prazer através da dor, e isso se trata de uma tentativa ativa de se submeter ao controle e à força da figura de autoridade. Esta variável também existe como elemento dinâmico de personalidade;
- d) *Perfil do fechado em si*: ocorre à medida que o indivíduo desvia o seu interesse e a sua atenção do mundo exterior para voltar-se para si mesmo. O indivíduo está indiferente à orientação e ao conteúdo do seu trabalho.

4.4.3 Caracterização do líder

Mais do que administrar ou gerir recursos humanos, os gestores têm que desempenhar o papel de líder. Precisam atribuir às pessoas o status de colaboradoras, e não apenas de subordinadas, dando-lhes razões para aderir aos objetivos, políticas e missão da organização (GIL, 2008).

Segundo Kets de Vries (apud Davel *et al.*, 2000) todo o líder seria uma espécie de psicólogo social sensível às emoções de seus subordinados. Assim, a liderança implicaria a criação de um tipo de ambiente em que as pessoas tenham experiências significativas e,

envolvidas na excitação com suas tarefas, percam o sentido de tempo e criem uma espécie de transcendência.

O novo líder em todos os níveis e em todos os campos de trabalho humano é, na realidade, um construtor da cultura organizacional (SOTO, 2005). Por Cultura Organizacional entende-se um conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização dos seus objetivos econômicos.

A pessoa mais facilmente reconhecida como líder organizacional é aquela que se eleva acima e além da especificação da estrutura formal para proporcionar aos membros da organização o sentido de que eles estão organizados, mesmo em meio a um sentimento diário de que, em termos particulares, tudo corre perigo de desintegração (BERGAMINI; CODA, 1997).

Para Bennis (1996), todos os líderes parecem abrigar alguns, se não todos, dos seguintes ingredientes:

- a) *Visão maior*: o líder tem uma ideia clara do que quer fazer e força para persistir diante de reveses ou mesmo derrotas;
- b) *Paixão*: o líder ama o que faz e ama fazê-lo, transmite esperança e inspira outras pessoas;
- c) *Integridade*: dentro desse ingrediente existem três outros:
- d) *Autoconhecimento*: o líder conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades, e os encara;
- e) *Sinceridade*: baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na integridade absoluta;
- f) *Maturidade*: o líder precisa ter experiência de ser um seguidor, ter aprendido a ser dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas.
- g) *Curiosidade e audácia*: o líder quer sempre aprender mais, correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, mas explora os erros e aprende com eles.

Quinn (apud CAVALCANTI et al, 2009) propõe um modelo de oito papéis através de atuações que o líder deve estar preparado para exercer, de acordo com o contexto da situação. Estes papéis podem ser:

- a) *Mentor*: escuta, apoia as solicitações legítimas e expressa reconhecimento aos funcionários;

- b) *Facilitador*: fomenta o esforço coletivo, cria coesão moral e administra os atritos interpessoais;
- c) *Monitor*: dá atenção a questões de controle interno, como gestão de processos essenciais, consolidação e criação de continuidade;
- d) *Coordenador*: dá atenção ao fluxo de trabalho, cuidando para que as pessoas estejam no lugar certo na hora certa, a fim de cumprir a função correta;
- e) *Diretor*: desenvolve e comunica uma visão, estabelece metas e objetivos, planejamento e organização;
- f) *Produtor*: cria um ambiente que deixa produtivos, motivados, autônomos e comprometidos, tanto o líder quanto os seus funcionários;
- g) *Negociador*: apresenta e negocia ideias com eficiência, pois as ideias são dadas certas se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las;
- h) *Inovador*: elimina resistência psicológica tanto dele como dos funcionários, gera novas ideias e soluções e faz a gestão da mudança.

Cada papel isoladamente tem seu lado positivo, mas exacerbado pode se transformar numa negatividade. Daí a importância da integração de valores opostos para gerar equilíbrio (QUINN apud CAVALCANTI *et al.*, 2009). Assim, o grande papel do líder é integrar, de maneira dinâmica, as competências de cada um dos papéis às situações gerenciais encontradas.

O líder deve ter as ferramentas técnicas para resolver, mas também deve ser capaz de gerar ideias criativas e oferecer um caminho prático, que diminua a angústia e temor do trabalhador, dando confiança somente ao ouvir a outra parte, e transforma a solução em uma ferramenta útil que pode ser aplicada com outros membros da organização.

Também as aptidões emocionais marcam as diferenças cruciais entre os líderes medíocres e os melhores (SOTO, 2005). Os talentosos se destacam significativamente em uma variedade de atitudes emocionais, entre elas a influência, a liderança de equipes, a solidariedade, a consciência política, a confiança em si mesmo e a ânsia de triunfar sem prejudicar ninguém.

Conforme Bergamini e Coda (1997), o líder mediador é o que mais frequentemente se reconhece como a liderança das organizações informais no processo interpessoal que liga a estrutura e os seres humanos que a constituem. De forma semelhante, líderes corporativos que dão direção à organização em sentido estratégico, frequentemente, o fazem oferecendo uma imagem ou padrão de pensamento de tal forma que tenha sentido para aqueles que estão diretamente envolvidos. Hunter (2004, p. 109) assim define: “Eu defino motivação como

qualquer comunicação que influencie as escolhas.” Como líderes, podemos fornecer todas as condições, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar

Um líder difere de um gerente, pois diferente deste, aquele inova, é original, desenvolve, prioriza as pessoas, inspira confiança, tem visão de longo prazo, vive com os olhos no horizonte, inventa, desafia, faz a coisa certa. Para Cavalcanti et al. (2009), um gerente se preocupa em fazer certas as coisas, enquanto um líder se preocupa em fazer as coisas certas.

Ainda, segundo o mesmo autor, o líder deve cuidar do estabelecimento de metas, capacitar os indivíduos para que possam alcançá-las e oferecer recompensas que atendam as suas necessidades, atentando para a equidade, ou seja, usando da justiça e bom senso.

Um dos mais importantes talentos do líder é a capacidade de continuar utilizando as experiências que vive depois que assume uma posição de liderança. Líderes aprendem liderando, e aprendem melhor quando têm que liderar em meio a obstáculos. Aprender a liderar é, em certo nível, aprender a administrar mudanças (BENNIS, 1996). De acordo com Hunter (2004, p. 51) Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Para liderar, você deve servir (Hunter, 2004, p.51).

A *confiança* parece ser um atributo associado à liderança. Quando os liderados confiam em seu líder, acreditam que seus interesses e direitos não serão prejudicados. Por isso, a honestidade é apontada como a principal característica admirada em um líder; ela é absolutamente essencial à liderança. Para Robbins (2004), a confiança pode ser de três tipos, conforme sua base:

- a) *Baseada na intimidação*: é a confiança que tem as relações mais frágeis e se baseia no medo de represálias. Qualquer relação ou inconsistência pode destruir a relação;
- b) *Baseada no conhecimento*: é a raiz da maioria das relações organizacionais. Fundamenta-se na previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de relações;
- c) *Baseada na identificação*: é atingido quando existe conexão emocional entre as partes. Existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos.

As relações de confiança podem ser construídas mediante algumas práticas, como manter-se aberto, ser justo, expor os sentimentos, dizer a verdade, demonstrar consistência, cumprir promessas, manter sigilo sobre as confidencias, demonstrar competência.

Líderes precisam passar confiança, e para isto dependem de quatro ingredientes (Bennis, 1996):

- a) *Constância*: são coerentes e mantêm-se no curso planejado;
- b) *Coerência*: fazem o que dizem;
- c) *Confiabilidade*: sempre estão presentes nas situações-chave;
- d) *Integridade*: cumprem seus compromissos e promessas

De acordo com Soto (2005), a liderança é o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente em uma organização e seus membros. Para o autor, os líderes se caracterizam por usarem três tipos de habilidades, que são:

- a) *Habilidades técnicas*: refere-se ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica;
- b) *Habilidade humana*: capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe;
- c) *Habilidade conceitual*: capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamentos estratégicos em longo prazo.

Ainda, segundo Hersey e Blanchard (apud CAVALCANTI *et al*, 2009), o líder teve ter a capacidade de adaptabilidade, ou seja, capacidade de variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações. Os líderes adaptativos têm potencial para serem eficazes em varias situações, ao contrário dos líderes rígidos.

Quanto à ética na liderança, diz-se que os líderes não éticos consideram que usam o seu carisma para incrementar o seu poder sobre os seus seguidores e os dirigem para seus próprios fins. Já os líderes éticos usam seu carisma de maneira socialmente construtiva para servir aos demais. Assim, a liderança não está livre de valores. Antes de julgar a eficiência de qualquer líder, deveríamos considerar tanto os meios utilizados por ele para conseguir suas metas como o conteúdo moral destas.

4.4.4 Estilos de Liderança

Na *Teoria Clássica*, liderar era estabelecer e impor critérios de realização, a fim de atender os objetivos da organização. Seu foco principal estava voltado para as necessidades da organização, e não do indivíduo. Porém, posteriormente, a *Teoria das Relações Humanas* defendeu que a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos

seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento pessoal. Seu foco principal voltava-se para as necessidades individuais, e não da organização (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Uma das teorias pioneiras foi a *Teoria dos Traços*, predominante até os anos 40. Ela destacava as qualidades pessoais do líder. Esta teoria, como as primeiras estudadas, isolava as características que diferenciavam os líderes dos não líderes. Desta forma, sugeria que os líderes manifestam certas características de qualidade que influem para que as pessoas ajam como líderes. Além disso, certos traços aumentariam a probabilidade de um líder ser efetivo. Vários autores procuraram, através de estudos e pesquisas, identificar e atribuir determinadas características que seriam típicas dos grandes líderes.

Porém, os traços de personalidade não eram suficientes para explicar a liderança. Eles não levavam em conta os fatores situacionais. Possuir determinadas características apenas torna mais provável que um indivíduo venha a se afirmar como líder eficaz (Robbins, 2004). Assim, quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada às suas características naturais, os pesquisadores passaram a fazer uma análise comportamental.

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de classificar os dois estilos básicos de liderança baseados no comportamento do líder: a orientada para a tarefa, ligada à Escola Clássica; e a orientada para as pessoas, ligada à Escola de Relações Humanas (GIL, 2008).

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2009), estes líderes apresentam os seguintes comportamentos:

- a) Orientado para a tarefa: focaliza o trabalho; tem necessidade de cumprimento de metas; esclarece as responsabilidades e distribui as tarefas;
- b) Orientado para as pessoas: enfatiza as relações humanas e desenvolvimento do trabalho em equipe; ouve, presta atenção e apoia os funcionários.

Nas três décadas seguintes emergiram as *teorias situacionais ou contingenciais*, as quais passaram a considerar os aspectos do ambiente, e outros fatores, no qual o líder estava inserido, além de suas características e comportamentos. Estas teorias buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder (SOTO, 2005). Este modelo baseia-se na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral. Se a situação varia, também variam os requisitos do líder.

Abaixo, as principais teorias contingenciais:

Quadro 4 - Teorias da Contingência

	Modelo de contingência	Liderança situacional	Liderança de trajetória-meta	Liderança participativa
Autor	F. E. Fiedler	Hersey e Blanchard	Robert House	Vítor Vroom
Proposta	Trata-se da relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder que o cargo concede ao líder. As relações líder-membro estão determinadas pela maneira como o líder é aceito pelo grupo.	O fator mais importante entre os que influenciam na seleção do estilo de um líder é o nível de maturidade e desenvolvimento dos subordinados, capacidade e experiência com o trabalho e disposição para aceitar responsabilidades.	A tarefa do líder é utilizar a estrutura, apoio e recompensas para criar um meio de trabalho que ajude os empregados a cumprir com as metas da organização.	Fixa uma sequência de regras a serem seguidas pelos líderes para determinar a modalidade e o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisão.

Fonte: Soto, 2005.

Ainda, dentro do modelo Trajetória-meta (ou Caminho-objetivo), Cavalcanti et al. (2009) aponta quatro tipos de comportamentos dos líderes:

- a) Liderança diretiva: defini o que espera do subordinado e procura orientá-lo a atingir os padrões de desempenho desejados;
- b) Liderança de apoio: se preocupa com o bem estar do subordinado;
- c) Liderança participativa: consulta sua equipe e sugestões para tomar decisões;
- d) Liderança orientada para realizações: estabelece objetivos desafiantes e evidencia confiança na responsabilidade e nos esforço por parte dos subordinados.

Em relação ao modelo de Liderança Participativa, o mesmo autor coloca que a ação do líder varia em uma escala que vai desde uma ação com maior controle por parte do líder até maior envolvimento por parte do funcionário. A eficiência deste modelo é influenciada pelo grau de integração entre líder e liderados.

Outra forma de liderança é a intitulada *Liderança Carismática*, quando o líder apresenta indicadores como: confiança dos seguidores; similaridade entre suas crenças e as dos seus seguidores; aceitação incondicional, afeição e obediência pelos seguidores; envolvimento dos seguidores com a missão da organização; altos níveis de desempenho dos seguidores; crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Esta teoria é uma ampliação da *Teoria dos Atributos* que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas.

Líderes carismáticos têm grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grande convicção em suas crenças e ideais próprios. Têm comportamento voltado para criar impressão entre os seguidores de que são competentes e eficazes. Demonstram elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor, ao mesmo tempo em que expressam confiança neles. (BERGAMINI; CODA, 1997)

Esse tipo de liderança tem maior oportunidade de aparecer quando os seguidores compartilham normas, crenças e apelos emocionais e racionais do líder. Este líder inspira os liderados a transcender os próprios interesses para o bem da organização. Os carismáticos dos grupos são, com frequência, os líderes informais das equipes (SOTO, 2005). Possuem o dom da eloquência e podem expor as suas próprias ideias de maneira convincente, com o resultado de que com frequência definem as linhas de ação. A sua atitude é otimista por princípio, e acreditam em sua própria capacidade de rendimento e no êxito da equipe.

No entanto, segundo Robbins (2004), os líderes carismáticos podem ser ideais para tirar um grupo ou uma organização de uma crise, mas não raro seu desempenho decai após essa situação ser superada, e a normalidade retomada.

A *Liderança Transacional*, de acordo com Soto (2005), é aquela exercida pelo tipo de líder que conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Já a *Liderança Transformacional* procura aumentar o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideias e valores morais, e não através de emoções mesquinhas. Este tipo de liderança motiva os seguidores apelando para os seus interesses pessoais e envolve valores que são relevantes em termos de troca, tais como honestidade, justiça, responsabilidade e reciprocidade. É um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação (BERGAMINI; CODA, 1997). São líderes que proporcionam uma consideração individualizada e estímulo intelectual, e têm carisma (Soto, 2005). Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade, e respeito com relação ao líder, estando motivados para fazer por ele mais do que é originalmente esperado.

Por sua vez, a *Liderança Visionária* é definida como a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e digna de crédito para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a avaliação da situação presente e a busca de sua melhoria (ROBBINS, 2004). O líder visionário, além de criar a visão, deve ter capacidade

de explicá-la para os outros, além de expressá-la não apenas verbalmente, mas também pelo comportamento.

Hersey e Blanchard (1977) classificam os tipos de líder e os estilos de liderança quanto à fonte de seu poder ou autoridade e quanto à natureza humana:

Quadro 5 - Tipos de líder e Estilos de Liderança

LÍDER	CARACTERÍSTICAS
Autoritário Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> - O poder deriva da posição que ocupa, e entende que o homem é preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X); - Tende a ser orientados pela tarefa e a usar seu poder para influir em seus seguidores.
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - O poder é dado pelo grupo que deve orientar e que, se adequadamente motivados, os homens podem ser, fundamentalmente dirigidos por si mesmos e ser criativos no trabalho (Teoria Y); - Tende a ser orientado pelo grupo, e dão aos seus seguidores liberdade no trabalho.
LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
Empobrecida	<ul style="list-style-type: none"> - Esforço mínimo para fazer com que se realiza o trabalho exigido é adequado para manter a participação na organização.
Country Club	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção cuidadosa às necessidades de pessoas para relações satisfatórias leva a uma atmosfera amigável e agradável na organização.
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> - A eficiência nas operações resulta da preparação das condições de trabalho de tal forma que haja uma interferência mínima de elementos humanos.
Meio Termo	<ul style="list-style-type: none"> - A realização de organização adequada é possível através do equilíbrio entre a necessidade de realização de trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - A realização do trabalho é obtida de pessoas interessadas. A interdependência através de um interesse comum no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito.

Fonte: Hersey e Blanchard, 1977.

Porém, pode haver indivíduos em posição de liderança que não se enquadram em nenhum dos tipos, ou ser uma combinação de ambos em variadas proporções. Os estilos de tarefa e relações não são estilos exclusivos.

Já Soto (2005) salienta que a liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo. Os gerentes devem organizar e planejar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos. Isso

significa que os líderes fortes podem ser maus gerentes se os erros em planejamento fizerem com que um grupo avance na direção errada. Mesmo que possam fazer com que seu grupo se movimente, simplesmente não consegue mobilizá-los na direção certa para atingir adequadamente os objetivos organizacionais. Por outro lado, uma pessoa pode ser um líder fraco e assim mesmo ser um gerente eficaz, sobretudo se administra pessoas que entendem claramente suas tarefas e tem forte impulso para o trabalho.

5 METODOLOGIA

Para Gil (2007), *pesquisa* é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Para o mesmo autor, pode-se definir *método* como caminho para se chegar a determinado fim; e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Esses métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade.

A adoção de um método ou outro depende de muitos fatores: da natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais, do nível de abrangência do estudo e sobre tudo da inspiração filosófica do pesquisador.

5.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho utilizou pesquisa do tipo *descritiva*, a qual, segundo Gil (2007), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo. Também tem por finalidade levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A pesquisa foi do tipo *levantamento (survey)*, o qual se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se desejam conhecer. Do universo dos empregados da organização foram definidas algumas *amostras*, compostas por funcionários de diversas agências bancárias, onde foi aplicado o questionamento e de onde foram coletadas as informações desejadas.

O instrumento aplicado foi na forma de questionário com *perguntas fechadas* (sendo necessariamente escolhida uma ou mais das opções oferecidas) abordando os temas *Motivação e Liderança*. Este questionário foi dividido entre questões sobre o perfil do respondente, sobre aspectos de Motivação e sobre aspectos de Liderança. Estas questões buscaram fatos, comportamentos, sentimentos e crenças sobre os temas abordados.

Sobre os dados levantados foi aplicada uma análise estatística, *quantitativa*, buscando-se obter conclusões a cerca das informações colhidas. Os resultados obtidos nas amostras escolhidas foram projetados sobre todo o universo de agências do Banrisul para tentar representar a realidade dos funcionários da organização como um todo, levando-se em consideração a margem de erro aceitável para esse tipo de pesquisa.

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em 19 das 58 agências da cidade de Porto Alegre. A segmentação da região geográfica visou abranger uma realidade cultural, econômica e social mais ou menos homogênea, diferente se comparada com agências do interior, principalmente das pequenas cidades, e de fora do Estado. Dentro de cada agência foi foco da pesquisa os funcionários da chamada área comercial (atendentes de plataforma PF e plataforma PJ, operadores de negócios, gerentes de negócios e supervisores), já que estes exercem as funções mais sujeitas a cobranças e pressão por vendas e resultados sobre as metas comerciais.

O instrumento foi distribuído a aproximadamente 300 funcionários atuando na área comercial e lotados nestas agências. Porém, a pesquisa foi direcionada aos funcionários da “área comercial”, o que reduziu o potencial de participação para próximo de 300 respondentes.

Como resultado obteve-se um total de 95 respostas para a maioria das questões, o que pode ser considerado uma amostra de tamanho razoável para a proposta deste trabalho, que é levantar a realidade de alguns locais e atribuir situação semelhante a outras agências do banco, considerando todas as variáveis sociais, econômicas e culturais que as agências das demais cidades e regiões, e que poderiam distorcer esse estudo.

Em uma segunda etapa, outro questionário foi distribuído aos gerentes gerais das mesmas 19 agências, obtendo-se um retorno de 18 destes, participação mais efetiva e representativa do que a proporcionada pelos funcionários.

5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a construção do instrumento de pesquisa foi usado o aplicativo *SurveyMonkey*. Pela limitação do número máximo de questões por questionário, o instrumento foi dividido em três partes (Perfil, Motivação, Liderança), gerando um *link* de acesso para cada tópico, e totalizando vinte e três questões objetivas e uma dissertativa opcional.

Após a elaboração do instrumento, dividido em três questionários, este foi distribuído para os e-mails das agências pesquisadas, para em seguida serem encaminhados das chaves gerais destas para os e-mails individuais dos funcionários respondentes. Pelo correio recebido, os funcionários acessaram os questionários através dos três *links* e os responderam, gerando automaticamente três grupos de dados, representados através de tabelas e gráficos, os quais serão objetos de análise.

Tendo sido colhidas as respostas dos funcionários, foi distribuído aos gerentes um questionário com oito questões fechadas contendo assuntos que equivaliam a algumas perguntas aplicadas aos funcionários. Isso para que depois fosse feito um comparativo entre as respostas dos dois grupos da pesquisa,

Em virtude da necessidade de aplicação do questionário em três tópicos (*links*), devido à limitação do aplicativo, alguns respondentes não acessaram todas as três partes do instrumento, o que ocasionou um tamanho diferente de amostra para cada grupo de questões.

O instrumento de pesquisa foi construído durante o mês de abril e aplicado ao final do mesmo mês. Foi dado aos respondentes um prazo de aproximadamente quatro semanas para retornarem o questionário respondido. Posteriormente, a análise dos dados foi feita entre a última semana de maio e a terceira semana de junho.

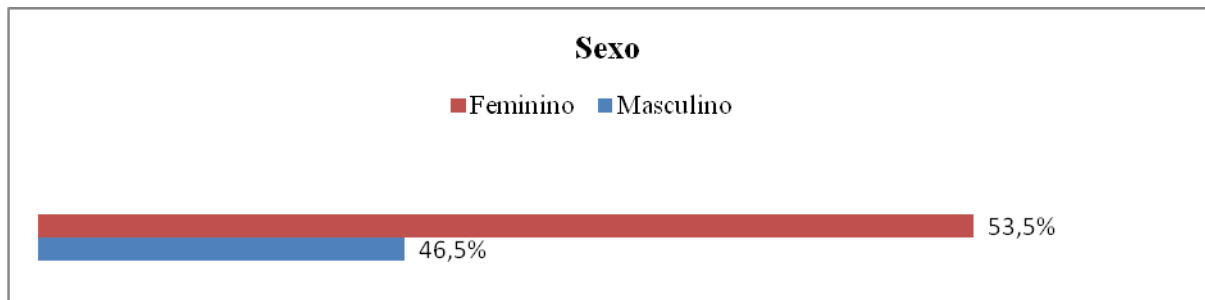
O aplicativo *SurveyMonkey*, como mecanismo de construção e distribuição do instrumento, foi escolhido pela praticidade que o meio eletrônico proporciona para o pesquisador e para o respondente. Por se tratar de acesso ao instrumento através de um *link*, o qual direcionaria o retorno direto para o banco de dados do aplicativo, sem identificação do e-mail de origem, foi proporcionado o anonimato aos participantes, dando a eles liberdade para fazer observações, sugestões, críticas ou elogios. Mesmo assim alguns respondentes se dispuseram a informar a agência em que trabalham, visto que havia esta opção.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Através dos gráficos abaixo, foi traçado o perfil dos respondentes ao instrumento de pesquisa, buscando-se relacionar determinadas características dos funcionários às suas percepções sobre os temas em estudo.

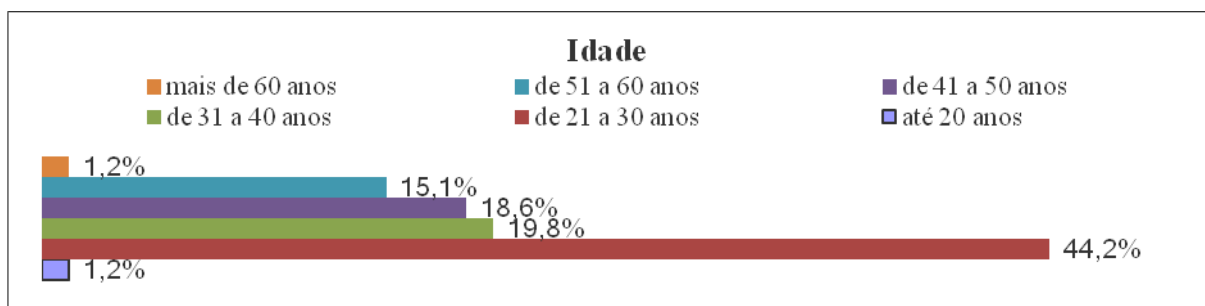
Gráfico P1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela P1 identifica-se uma quase igualdade da quantidade de homens e mulheres.

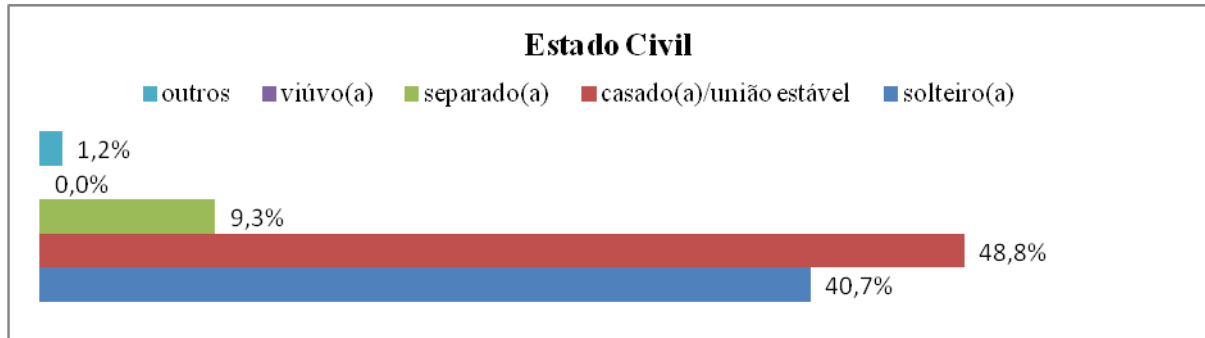
Gráfico P2 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Já a tabela P2 revela a juventude dos funcionários que atuam na área comercial, o que aparentemente mostra que os funcionários mais antigos atuam em funções operacionais.

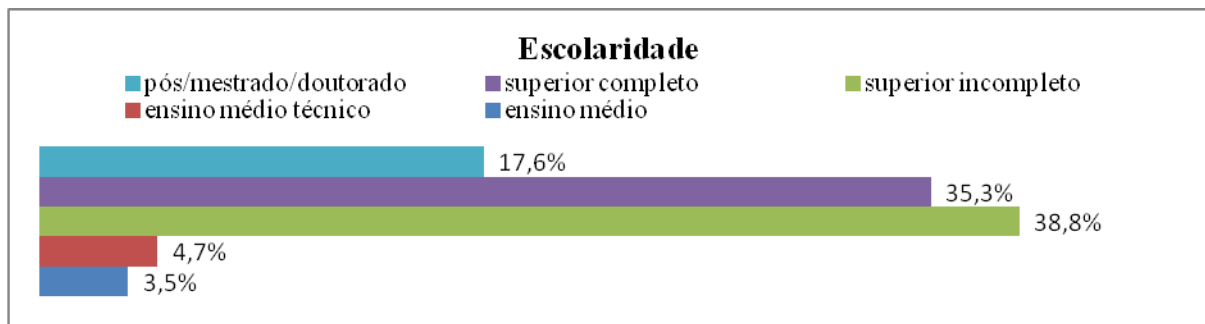
Gráfico P3 - Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa

No item Estado Civil, representado pela tabela P3, vê-se quase 50% de declarados casados, e um percentual próximo de solteiros.

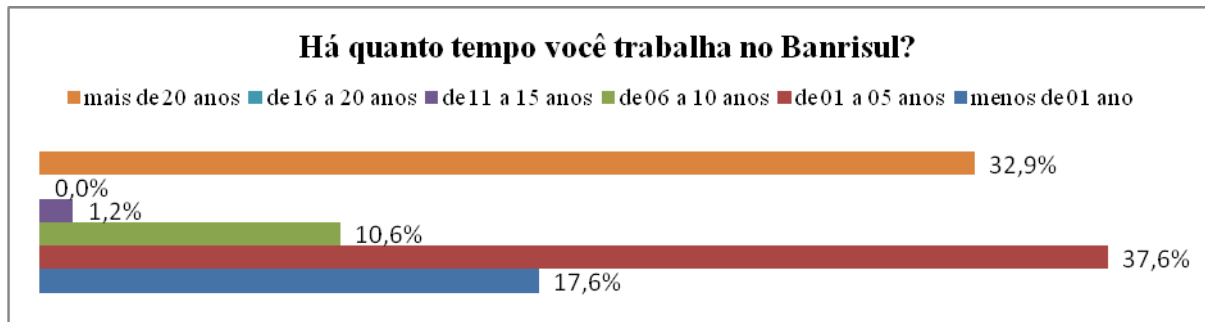
Gráfico P4 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de escolaridade, na tabela P4 nota-se um bom nível escolar da grande maioria dos respondentes, sendo menos de 10% destes apenas com ensino médio.

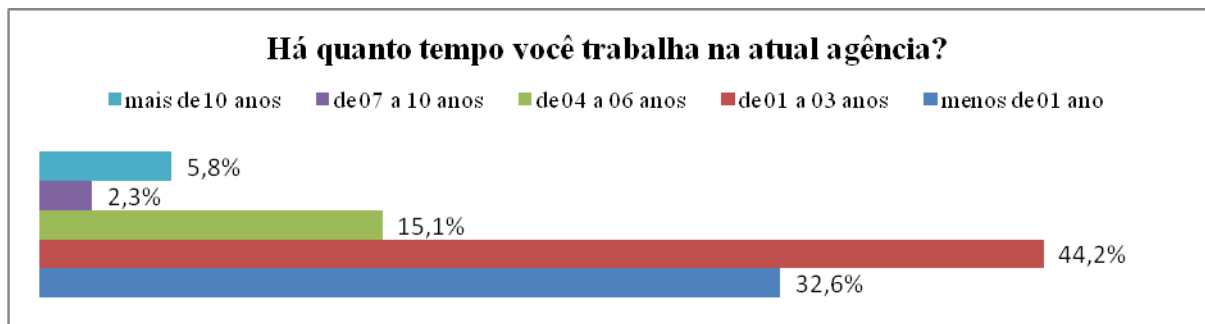
Gráfico P5 - Tempo de trabalho no Banrisul



Fonte: Dados da pesquisa.

O tabela P5 demonstra que, em relação ao tempo de trabalho no banco, mais de 50% destes funcionários respondentes está há menos de 5 anos na empresa. Porém, mais de 30% trabalha há mais de 20 anos na empresa, o que revela que há um intervalo de tempo de lotação, entre 5 e 20 anos, onde a maioria dos ingressos nesse período não está mais no banco.

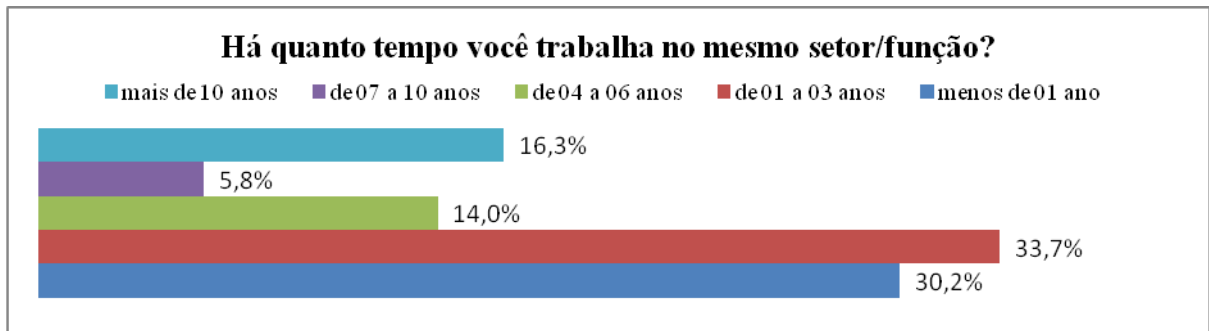
Gráfico P6 - Tempo de trabalho na atual agência



Fonte: Dados da pesquisa.

Já o tempo de lotação na mesma agência, de acordo com a tabela P6, é de no máximo 3 anos para quase 80% dos respondentes. Este item está diretamente relacionado ao tempo de trabalho na empresa. Esta análise também revela que existe grande renovação do quadro funcional das agências, seja por transferências entre agências, seja por ingresso de novos funcionários.

Gráfico P7 - Tempo de trabalho no mesmo setor/função



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a tabela P7 revela que, se relacionada com a tabela P6 que mostra que mais de 90% dos respondentes trabalha na mesma agência há no máximo 6 anos, quase 80% está na mesma função nesse mesmo período. Também é demonstrado nestes dados, que não há uma política de rotação de funções entre os funcionários destas agências.

6.2 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO

As tabelas abaixo mostram as respostas em relação às perguntas sobre o tema Motivação, as quais pretendem revelar como os funcionários respondentes lidam com o tema, como reagem à ação dos gerentes e como isto age sobre sua motivação para o trabalho.

Tabela M1 - Principal causa de motivação em relação à forma de trabalho

1. Como você se sente mais motivado?		
Opções	Percentuais	Repostas
Trabalhando sozinho.	13,8%	12
Trabalhando em equipe, com a presença do gerente/líder.	63,2%	55
Trabalhando em equipe, sem a presença do gerente/líder.	23,0%	20
Responderam		87

Fonte: Dados da pesquisa

Ao responder a pergunta sobre *como se sentem mais motivados* em relação à forma de trabalhar, mais de 60% revelou que prefere trabalhar em equipe e com a presença de seu gerente. Cabe citar que outros 23% também preferem o trabalho coletivo, porém considera a presença do gerente na equipe um fator negativo ou irrelevante.

Tal fato mostra a preferência pelo trabalho coletivo, o que faz sentido, pois, segundo Robbins (2004), uma equipe de trabalho gera sinergia por meio do esforço coordenado; e, ainda, o esforço coletivo resulta em um desempenho maior que a soma dos desempenhos individuais.

Tabela M2 - Maiores fontes de motivação

2. Você considera as três maiores fontes de motivação:		
Opções	Percentuais	Repostas
Reconhecimento.	56,8%	50
Remuneração e benefícios.	56,8%	50
Estabilidade no emprego.	8,0%	7
Bom ambiente de trabalho.	61,4%	54
Realização profissional.	26,1%	23
Desenvolvimento pessoal.	30,7%	27
Perspectiva de crescimento.	51,1%	45
Outro (especifique).		2
	Responderam	88

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo que cada respondente deveria marcar três das opções oferecidas, na questão sobre quais são as *maiores fontes de motivação* no trabalho, as três mais citadas foram: reconhecimento, remuneração e benefícios e, em primeiro lugar, bom ambiente de trabalho, para 61% dos funcionários. Este resultado revela que, além da já esperada valorização da retribuição financeira, a questão de trabalhar em um bom ambiente, com bom relacionamento com colegas e superiores, é muito valorizada pelos empregados.

Dentre as opções, a mais escolhida, segundo a Teoria dos Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos de Herzberg, é identificada como um fator higiênico; e como tal, sua presença não é fator motivador, pelo contrário, sua ausência é fator de desmotivação, como aponta Robbins (2004).

Tabela M3 - Maiores fontes de desmotivação.

3. Você considera as três maiores fontes de desmotivação:		
Opções	Percentuais	Respostas
Excesso de trabalho.	14,8%	13
Baixa remuneração e benefícios.	61,4%	54
Falta de reconhecimento.	45,5%	40
Metas excessivas.	62,5%	55
Problemas de relacionamento.	34,1%	30
Falta de suporte do gerente.	31,8%	28
Falta de oportunidade de crescimento.	45,5%	40
Outro (especifique).		0
	Responderam	88

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, o quesito *fontes de desmotivação* apresentou como as três opções mais escolhidas: as metas excessivas, a baixa remuneração e benefícios e, empatados, a falta de reconhecimento e a falta de oportunidade de crescimento. Em comparação ao item Motivação, as respostas foram coerentes, pois as primeiras são praticamente o oposto das segundas. Mais uma vez a questão de retribuição financeira e reconhecimento pelo trabalho foram destaque. A opção mais relevante, segundo 62 % dos respondentes, foi a existência de metas de trabalho demasiadas e abusivas. Relacionando-se com a principal fonte de motivação, este item pode também ser considerado como o causador de um mal ambiente de trabalho.

Tabela M4 - Práticas gerenciais mais motivadoras

4. Você considera as três práticas gerenciais mais motivadoras:		
Opções	Percentuais	Respostas
Eliminar alguns controles.	11,4%	10
Pedir opiniões e sugestões.	52,3%	46
Dar mais autonomia ao funcionário.	45,5%	40
Esclarecer as metas e objetivos.	60,2%	53
Propor novas atividades e responsabilidades.	15,9%	14
Dar feedback (retorno).	63,6%	56
Proporcionar treinamento constante.	45,5%	40
Outro (especifique).		2
	Responderam	88

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as *práticas gerenciais mais motivadoras* segundo a visão dos funcionários estão as opções *dar feedback*, esclarecer metas e objetivos e pedir opiniões e sugestões. Analisando a prática mais valorizada, concluí-se que os funcionários desejam ter um retorno dos gerentes sobre seu trabalho e desempenho. Também querem, quase com a mesma importância, ter conhecimento do que devem fazer, quais objetivos devem ser priorizados e quais metas precisam alcançar, revelando uma necessidade de apoio e orientação.

O resultado demonstra que a maioria dos funcionários se sente motivada sob lideranças diretiva, aquela que define o que espera e orienta o subordinado como atingir o desempenho desejado; e participativa, ou seja, aquela que consulta o grupo e pede sugestões antes de tomar decisões (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Além disso, a liderança mais participativa tende a gerar um ambiente de maior comprometimento em longo prazo.

Tabela M5 - Retribuição esperada por um trabalho bem realizado

5. Por um trabalho bem realizado, o que você espera receber?		
Opções	Percentuais	Respostas
Reconhecimento do gerente.	14,8%	13
Retribuição financeira.	20,5%	18
Reconhecimento dos colegas.	3,4%	3
Mais responsabilidades e tarefas.	0,0%	0
Perspectiva de crescimento na empresa.	61,4%	54
Outro (especifique).		1
	Responderam	88

Fonte: Dados da pesquisa

Como *recompensa por um trabalho bem realizado*, a opção mais escolhida, segundo mais de 60% dos funcionários, foi ter uma perspectiva de crescimento dentro do banco. Esta opção teve o triplo de citações em comparação à retribuição financeira, a segunda colocada, o que parece surpreendente. Tal fato demonstra que a maioria dos respondentes valoriza e almeja uma oportunidade de ascensão dentro da empresa, fazendo de sua meta a construção de uma carreira dentro da organização, e não pensa apenas na questão financeira. Tal elemento é apontado na literatura, como visto anteriormente, como importante fator de motivação para as pessoas.

Tabela M6 - Questões diversas sobre Motivação.

6. Responda as perguntas abaixo de acordo com a escala proposta, sendo 01 para discordo totalmente; 02 para discordo; 03 para indiferente; 04 para concordo e 05 para concordo totalmente:						
Opções	01	02	03	04	05	Respostas
Sinto orgulho e prazer em trabalhar no Banrisul.	2	4	13	40	29	88
Faço meu trabalho pensando no bem da agência.	1	0	4	38	45	88
O relacionamento interpessoal é bom na minha agência.	0	7	13	34	34	88
Gosto de trabalhar sobre pressão e cobranças.	32	29	16	10	1	88
Sinto-me geralmente motivado para fazer meu trabalho.	2	13	22	42	9	88
Tenho liberdade para planejar e executar meu trabalho.	4	11	12	49	12	88
Procuro expor minhas ideias e opiniões.	2	1	8	49	28	88
Sou reconhecido pelo meu trabalho e dedicação.	8	13	27	32	8	88
Meu gerente procura motivar e apoiar os funcionários.	10	9	15	37	17	88
Sinto meus colegas motivados e unidos.	11	28	20	25	3	87
Tenho interesse em investir e crescer na carreira.	6	3	10	30	37	86
O banco me proporciona oportunidade de crescimento.	10	14	12	32	18	86
O banco valoriza e desenvolve seus funcionários.	13	23	22	25	5	88
Responderam						88

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta tabela apresentou uma relação de afirmações e solicitou que se atribuísse um nível de concordância com tais frases. Dentre os diversos questionamentos e assuntos abordados, sempre relacionados com o tema Motivação, alguns resultados merecem ser destacados.

Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal ser bom em sua agência, quase 80% concordaram ou concordaram totalmente. Na questão sobre gostar de trabalhar sobre pressão e cobrança, quase 70% dos funcionários responderam que discordam ou discordaram totalmente da afirmação, ou seja, não gostam desse ambiente de trabalho.

Perguntados se estão geralmente motivados, por volta de 58% concordaram ou concordaram totalmente; outros 17% discordaram. Ainda nesta questão, 25% respondeu ser indiferente estar motivado ou não para o trabalho que exercem. O fato de um grupo de funcionários se declararem nem motivado nem desmotivado, pode ser interpretado como a ausência de fatores motivadores e a presença de fatores higiênicos, os que evitam a

desmotivação, como propõe a Teoria dos Fatores Motivacionais e Fatores higiênicos de Herzberg.

Por volta de 87% dos funcionários declarou que procura expor suas opiniões e ideias. Essa ânsia de participação vem ao encontro do que defende Motta (apud Cavalcanti et al., 2009) quando declara que no século XXI o homem não aceita ser mais mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar dos processos decisórios e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior. Da mesma forma, pode-se afirmar que os funcionários entrevistados almejam o status de colaboradores, e não apenas subordinados. Para Gil (2008), as liderados buscam motivos para aderir aos objetivos, políticas e missão da organização ao qual pertencem.

Dos respondentes, apenas 45% concordaram com a afirmação de ser reconhecido por seu trabalho e dedicação, o que demonstra a presença de uma fonte de desmotivação. Dentro da mesma questão, outros 31% se revelaram indiferentes com esta afirmação, seja por não perceberem se tem este reconhecimento, seja por achar que tal retorno não é relevante.

Na questão sobre seu gerente procurar motivar os funcionários, as respostas mostraram que em torno de 60% concorda ou concorda totalmente que seu gerente tenta motivar o grupo no ambiente de trabalho. Por outro lado, perto de 21% discorda da afirmativa, reconhecendo que seu gerente não procura motivar os empregados. Na verdade, a motivação está ligada a satisfação das necessidades individuais. Assim, cabe aos gerentes, portanto, não criar motivação nos funcionários, mas sim criar condições de satisfazer estes desejos (Archer apud Gil, 2008). O que os funcionários buscam é satisfação no trabalho, proporcionada por tarefas desafiadoras, recompensas, condições de trabalho e colaboração e união entre os colegas (ROBBINS, 2004).

Em relação ao assunto motivação e união entre os colegas, 45% não concordam que há esta situação dentro de sua agência; e apenas 32% afirma que entre os funcionários de sua agência há este ambiente positivo.

Quase 80% dos funcionários concordaram ou concordaram totalmente com a afirmativa de que pretendem investir e crescer na carreira. Este fato aparentemente demonstra a disposição da maioria em se aperfeiçoar e aproveitar as oportunidades que a empresa venha a proporcionar.

Questionados se consideram que o banco oferece oportunidades de crescimento, 58% acreditam que sim, contra 28% que não veem tais oportunidades.

Dos funcionários respondentes, 41% não acredita que o banco valoriza e desenvolve seu quadro funcional. Por outro lado, 34% validam a afirmativa, e acreditam que a empresa valoriza seus funcionários e os desenvolve através de treinamento e capacitação.

A negação das afirmativas propostas representa uma possível situação de desmotivação frente à postura da organização, visto que oportunidade de crescimento, capacitação profissional e participação nas decisões são desejos dos funcionários em sua relação com a organização (CHIAVENATO, 2006).

6.3 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE LIDERANÇA

As tabelas seguintes mostram através das respostas às questões propostas, como os funcionários percebem e avaliam as ações de seus gerentes e como estas determinam sua postura ou não de liderança. Também revelam quais as principais características percebidas nos gerentes, se estes são vistos como líderes e que tipos de liderança praticam.

Tabela L1 - Realização ou não de reuniões com os funcionários.

1. Seu gerente realiza reuniões com os funcionários?		
Opções	Percentuais	Respostas
Não realiza.	5,3%	5
Sim, e são muito importantes para o trabalho.	61,7%	58
Sim, mas geralmente contribuem pouco para o trabalho.	33,0%	31
	Responderam	94

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados se *seus gerentes realizam reuniões* rotineiras com seus funcionários, quase 95% destes responderam que sim, sendo que em torno de 62% acreditam que estas reuniões contribuem positivamente para o trabalho. Um terço dos respondentes, no entanto, não atribuem importância e relevância a estas reuniões. Neste último caso, a falta de importância das reuniões declarada pelos funcionários pode ser vista sob duas óticas: na prática os gerentes têm uma postura autoritária e não permite a participação construtiva dos

funcionários; ou o conteúdo e o resultado da reunião não são de fato levados à prática, por falta de gestão, ou por falta de interesse dos gerentes.

Tabela L2 - Sentimento do funcionário ao receber uma tarefa

2. Quando você recebe alguma tarefa de seu gerente, você se sente:		
Opções	Percentuais	Respostas
Contente e seguro, pois se considera capaz e sabe que terá o suporte dele.	82,6%	76
Contente, mas inseguro, pois acha que não é capaz de realizá-la ou não terá suporte do gerente.	15,2%	14
Incomodado, pois não gosta de novas tarefas e novos desafios.	2,2%	2
Responderam		92

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao *sentimento que têm quando recebem uma tarefa de seus gerentes*, quase 83% dos funcionários declarou se sentir contente e seguro por ser capaz de realizar com sucesso a atividade. Por outro lado, 15% se sentem inseguro ao receber a tarefa, seja por falta de capacidade de realizá-la, seja por falta de apoio do gerente. Apenas 2% declarou que não gosta de receber novas tarefas, revelando uma postura de acomodação ou desmotivação.

Tabela L3 - Tomadas de decisão do gerente/líder.

3. Nas tomadas de decisão na agência o seu gerente/líder:		
Opções	Percentuais	Respostas
Toma todas as decisões sozinho.	17,2%	16
Pedi opinião dos funcionários, mas não segue suas sugestões.	16,1%	15
Pedi opinião dos funcionários e dá valor às sugestões.	66,7%	62
Responderam		93

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão *de que forma seus gerentes toma as decisões*, os respondentes afirmaram que em torno de 83% daqueles pede opiniões aos funcionários para basear suas decisões;

porém, destes, 16% declarou que os gerentes não levam em consideração as opiniões recebidas. Outros 17% revelou que seus gerentes não costumam pedir opiniões ou sugestões aos funcionários, revelando uma postura pouco democrática.

Com o que foi colocado anteriormente, a maioria dos gerentes poderia ser definida, de acordo com Quinn (apud Cavalcanti et al., 2009), como Mentores, pois escutam, apoiam e expressam reconhecimento aos funcionários.

Tabela L4 - Conhecimento técnico do gerente sobre as atividades que ele exige dos funcionários

4. Seu gerente possui conhecimento técnico da maioria das atividades que ele exige dos funcionários?		
Opções	Percentuais	Respostas
Não tem conhecimento da maioria dos assuntos.	7,4%	7
Não tem conhecimento de alguns assuntos.	8,5%	8
Tem conhecimento apenas básico da maioria dos assuntos.	20,2%	19
Tem conhecimento amplo da maioria dos assuntos.	42,6%	40
Tem conhecimento suficiente para avaliar o trabalho dos funcionários.	21,3%	20
Responderam		94

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o *conhecimento técnico de seu gerente*, a distribuição das respostas foi bem variada. A afirmativa mais escolhida foi a de que o gerente tem conhecimento amplo da maioria das atividades que exige dos funcionários, sendo esta a resposta de mais ou menos 42% dos respondentes. Apenas 16% dos funcionários declarou que seu gerente não tem conhecimento de alguns ou da maioria das atividades que exige daqueles.

Estes resultados atribuem aos gerentes habilidade técnicas que, segundo Soto (2005), se referem ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.

Tabela L5 - Comportamento do gerente

5. Você vê no seu gerente um comportamento:		
Opções	Percentuais	Respostas
Orientado para as tarefas: focaliza o trabalho e o cumprimento das metas.	36,6%	34
Orientado para as pessoas: enfatiza as relações humanas e a equipe.	12,9%	12
Um ou outro, de acordo com a situação.	50,5%	47
Responderam		93

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao *tipo de comportamento dos gerentes*, conforme classifica a literatura, em torno da metade dos funcionários não identifica um tipo específico em seu gerente, pois estes apresentam um comportamento de acordo com a situação, demonstrando uma capacidade adaptativa e versátil. Entre os funcionários que conseguem identificar um tipo definido de comportamento em seu gerente, por volta de 36% percebe nestes uma orientação para as tarefas, ou seja, focado nas atividades e nos processos.

Isso significa que os gerentes ora focalizam o trabalho e a necessidade de cumprimento das metas, ora enfatizam as relações pessoais e o desenvolvimento do trabalho em equipe (Cavalcanti *et al.* 2009). Um líder deve ter a capacidade de variar seu estilo de acordo com as diferentes situações, pois os líderes adaptativos têm capacidade de serem eficazes em diversas situações (HERSEY; BLANCHARD *et al.* 2009).

Tabela L6 - Características atribuídas ao gerente

6. Das características abaixo, atribua três a seu gerente:		
Opções	Percentuais	Respostas
Competente.	50,0%	47
Equilibrado.	28,7%	27
Liberal.	6,4%	6
Agregador.	11,7%	11
Ético.	26,6%	25
Tolerante.	16,0%	15
Democrático.	26,6%	25
Autoritário.	13,8%	13
Impulsivo.	24,5%	23
Sincero.	18,1%	17
Coerente.	24,5%	23
Grosseiro.	5,3%	5
Enérgico.	14,9%	14
Inovador.	0,0%	0
Disciplinador.	7,4%	7
Ambicioso.	27,7%	26
Responderam		94

Fonte: Dados da pesquisa.

Perguntados sobre as três *características pessoais mais marcantes em seus gerentes*, os funcionários declararam que identificam nestes: competência, equilíbrio e ambição. Outras características também foram bastante citadas, tais como democracia, ética e coerência. Percebe-se que aos gerentes foram atribuídas, na maioria dos casos, características positivas. Merece destaque o fato de que metade dos funcionários atribuiu aos seus gerentes a característica de competente. Entre as opções negativas de resposta, a mais escolhida foi autoritarismo, conforme 14% dos funcionários. Outra característica que foi muito citada foi a impulsividade. Mas não é possível determinar se foi dada a esta opções uma conotação negativa ou positiva, pois ser impulsivo pode ser benéfico ou não de acordo com a interpretação de cada respondente.

Tabela L7 - Características ideais em um gerente

7. Das características abaixo, marque três que você considera ideais em um gerente:		
Opções	Percentuais	Respostas
Competente.	75,5%	71
Equilibrado.	51,1%	48
Liberal.	0,0%	0
Agregador.	35,1%	33
Ético.	39,4%	37
Tolerante.	6,4%	6
Democrático.	23,4%	22
Autoritário.	0,0%	0
Impulsivo.	0,0%	0
Sincero.	18,1%	17
Coerente.	27,7%	26
Grosseiro.	0,0%	0
Enérgico.	3,2%	3
Inovador.	22,3%	21
Disciplinador.	6,4%	6
Ambicioso.	4,3%	4
Responderam		94

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela acima, os funcionários foram questionados sobre quais *características consideram ideais em um gerente*. Tendo nesta questão as mesmas opções de respostas que possuíam na questão anterior, os respondentes escolheram as três mais importantes, sendo elas: competência, ética e equilíbrio. Tal resultado espelha o resultado anterior, demonstrando que os funcionários veem em seus gerentes as características que consideram ideais. Mais uma vez revelando, na maioria dos casos, uma satisfação com seus chefes.

O resultado da avaliação dada aos gerentes, em sua maioria, os caracteriza como um bom líder, segundo a definição de Hersey e Blanchard (1977), pois contribuem para a realização dos objetivos e manutenção e união do grupo, busca cooperação e eficiência e eficácia nas ações.

Tabela L8 - Estilos de liderança dos gerentes

8. Das opções abaixo, marque até dois estilos de liderança de seu gerente:		
Opções	Percentuais	Respostas
Democrática: debate as metas e as atividades com os funcionários.	44,1%	41
Autocrática: define sozinhas as metas e as atividades.	15,1%	14
Liberal: dá liberdade aos funcionários para definirem as suas atividades.	17,2%	16
Carismática: ganha respeito e confiança dos funcionários naturalmente.	15,1%	14
Diretiva: define o que espera dos liderados e os orienta a atingir os padrões de desempenho desejados.	35,5%	33
Transacional: conduz os liderados por meio do esclarecimento dos papéis e das tarefas.	16,1%	15
Transformacional: motiva apelando para interesses pessoais e envolve valores como honestidade, responsabilidade e reciprocidade.	11,8%	11
Visionária: além de criar uma visão de futura atrativa, tem capacidade de explicá-la e expressá-la com palavras e comportamentos.	6,5%	6
A combinação de diversos estilos.	19,4%	18
Responderam		93

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a literatura, diversos são os *estilos de liderança*, cada um com suas características. Das opções oferecidas, os funcionários foram convidados a escolher até dois estilos. Como resultado, o mais citado foi o estilo democrático, por 44% dos respondentes. Em segundo lugar ficou a liderança diretiva, com 35% de assinalações. Estes dados demonstram mais uma vez uma avaliação positiva da maioria dos gerentes, pois tais estilos se caracterizam por compartilhar com os funcionários as decisões das atividades e o planejamento do trabalho, além de demonstrar a estes quais os objetivos traçados e como estes devem e podem ser atingidos pelos liderados.

Isto mostra que os funcionários acreditam que seus gerentes, além de compartilharem o poder de decisão com os grupos, são diretivos por definirem o que esperam dos subordinados e procuram orientá-los (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Tabela L9 - Atitudes dos gerentes que causariam mais motivação

9. Enumere duas atitudes de seu gerente que causariam mais motivação em você:		
Opções	Percentuais	Respostas
Dar liberdade para me autogerenciar.	21,7%	20
Proporcionar recompensas pelos trabalhos realizados.	22,8%	21
Criar um ambiente de união e cooperação entre os funcionários.	52,2%	48
Dar responsabilidades aos funcionários, e suporte para cumpri-las.	37,0%	34
Valorizar os funcionários mais dedicados e competentes.	56,5%	52
Responderam		92

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as *atitudes mais motivadoras dos gerentes*, dentre as opções oferecidas, as duas mais destacadas pelos funcionários foram a valorização dos funcionários mais dedicados e competentes e um ambiente de união e cooperação entre os funcionários. A valorização pelo gerente foi declarada como a maior causa de motivação por 56% dos funcionários. Por outro lado, a menos valorizada, dentre as opções dadas, foi o desejo de autonomia para realizar o trabalho, o que demonstra que a presença de regras e controles não causa desmotivação para a maioria dos funcionários.

Tabela L10 - Relação entre Motivação e Liderança

10. Em sua opinião qual a relação entre Motivação e Liderança?		
Opções	Percentuais	Respostas
A motivação depende de cada indivíduo, e não das atitudes do líder.	6,4%	6
O líder pode contribuir com a motivação, mas não é fundamental.	7,4%	7
As atitudes do líder são fundamentais para a motivação da equipe.	50,0%	47
Um ambiente de motivação depende da união entre líder e seguidores.	34,0%	32
Líder competente é aquele que atinge os objetivos e metas, mesmo não sendo um motivador.	2,1%	2
Responderam		94

Fonte: Dados da pesquisa.

Indagados a *relacionar os temas motivação e liderança*, os funcionários declararam, em 50% das respostas, que as atitudes do líder são fundamentais para a motivação do grupo. Mais uma vez demonstrando a que os funcionários não desejam autonomia e valorizam o

comando e a orientação do gerente. Também foi destacado que um ambiente de união entre líder e liderados é fonte de motivação nos funcionários. Menos de 7% dos respondentes declaram que a motivação depende de cada um, sendo irrelevante a presença e as atitudes do gerente. Outros 6% afirmaram que o gerente contribui para a motivação dos funcionários, mas não é fator fundamental para isso. Esta questão revela, assim como outras anteriores, que a maioria valoriza e considera fundamental a presença constante do gerente, e atribui a suas características e atitudes papel fundamental na motivação dos funcionários no desempenho das atividades diárias.

O resultado mostra que as atitudes gerenciais são fundamentais, pois o desempenho do gerente não depende só do seu próprio esforço, mas de cada membro da equipe. Assim, como coloca Cavalcanti *et al.* (2009), o desempenho de cada um depende de sua qualificação, mas principalmente de sua motivação para atuar com eficácia, ou mesmo decidir não trabalhar.

6.4 PERCEPÇÃO DOS GERENTES VERSUS PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

As tabelas seguintes trazem as percepções e opiniões dos gerentes das mesmas agências das quais os funcionários participaram da pesquisa. Buscou-se através da aplicação de algumas das questões anteriormente apresentadas aos funcionários, agora também aos gerentes, fazer um comparativo e buscar argumentos que expliquem as diferenças e as semelhanças entre as respostas dos liderados e dos líderes.

Tabela G1 - Como os funcionários se sentem mais motivados

1. Como você acredita que seus funcionários se sentem mais motivados?		
Opções	Percentuais	Respostas
Trabalhando sozinhos.	5,6%	1
Trabalhando em equipe, com a presença do gerente/líder.	94,4%	17
Trabalhando em equipe, sem a presença do gerente/líder.	0,0%	0
Responderam		18

.Fonte: Dados das pesquisas.

Esta tabela equivale à Tabela M1, e questiona aos gerentes sobre qual *forma de trabalhar estes consideram a mais motivadora para seus funcionários*. Comparando às respostas dos funcionários, vê-se que estes acreditam mais no trabalho em equipe, assim como os primeiros. Porém, quase 95% acredita que os liderados valorizam e preferem a presença constante de seu gerente. Isto demonstra que os gerentes acreditam na sua importância e supervalorizam seu papel de motivador junto à equipe de trabalho.

Tabela G2 - Maiores fontes de motivação para os funcionários

2. Você considera as três maiores fontes de motivação para seus funcionários:		
Opções	Percentuais	Respostas
Reconhecimento.	83,3%	15
Remuneração e benefícios	66,7%	12
Estabilidade no emprego.	0,0%	0
Bom ambiente de trabalho.	66,7%	12
Realização profissional.	33,3%	6
Desenvolvimento pessoal.	5,6%	1
Perspectiva de crescimento.	55,6%	10
Outro (especifique).		0
	Responderam	18

Fonte: Dados das pesquisas.

Questionados sobre quais as *maiores fontes de motivação para seus funcionários*, os gerentes elencaram como as três maiores: reconhecimento, remuneração e benefícios e bom ambiente de trabalho, estes dois últimos com a mesma porcentagem. Fazendo um paralelo com a Tabela M2, o resultado apresentado foi idêntico. A diferença foi na eleição da maior fonte de motivação. Para os funcionários foi o bom ambiente de trabalho e para os gerentes foi o reconhecimento, este com 83% de citações. Assim como no primeiro caso, a opção perspectiva de crescimento também foi muito citada, sendo a quarta colocada com 55% das escolhas.

Tabela G3 - Maiores fontes de desmotivação dos funcionários

3. Você considera as três maiores fontes de desmotivação para seus funcionários:		
Opções	Percentuais	Respostas
Excesso de trabalho.	27,8%	5
Baixa remuneração e benefícios.	50,0%	9
Falta de reconhecimento.	83,3%	15
Metas excessivas.	33,3%	6
Problemas de relacionamento.	38,9%	7
Falta de suporte do gerente.	33,3%	6
Falta de oportunidade de crescimento.	50,0%	9
Outro (especifique).		0
	Responderam	18

Fonte: Dados das pesquisas.

Em relação às fontes de desmotivação que mais influenciam seus funcionários, os gerentes responderam que a maior é a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, sendo uma das três fontes para 83% para os respondentes, seguida da falta de oportunidade de crescimento e baixa remuneração e benefícios. Se comparado às respostas dos funcionários expostas na tabela M3, observa-se que para aqueles as metas excessivas são a maior fonte de desmotivação, estando a fonte de reconhecimento apenas em terceiro lugar.

Tabela G4 - Práticas gerenciais que mais motivam os funcionários

4. Você considera as três práticas gerenciais que mais motivam seus funcionários:		
Opções	Percentuais	Respostas
Eliminar alguns controles.	16,7%	3
Pedir opiniões e sugestões.	72,2%	13
Dar mais autonomia ao funcionário.	22,2%	4
Esclarecer as metas e objetivos.	83,3%	15
Propor novas atividades e responsabilidades.	16,7%	3
Dar feedback (retorno).	61,1%	11
Proporcionar treinamento constante.	33,3%	6
Outro (especifique).		1
	Responderam	18

Fonte: Dados das pesquisas.

A tabela acima questiona sobre quais as *práticas gerenciais que os gerentes consideram mais motivadoras*. A tabela M4 apresenta a opinião dos funcionários sobre o mesmo assunto. Baseado nisso, uma comparação mostra que 83% dos gerentes acredita que o mais importante é esclarecer as metas e objetivos a serem alcançados pela equipe. Já os funcionários acreditam que o mais motivador é quando recebem um *feedback* de seus superiores. Comparando a segunda opção mais citada, revela-se mais uma divergência, pois os funcionários consideram que seria opção esclarecer metas e objetivos, ao passo que os gerentes consideram que motivam os funcionários quando pedem suas opiniões e sugestões.

Tabela G5 - Características que os gerentes acreditam possuir

5. Das características abaixo, marque três que você acredita seu gerente possuir:		
Opções	Percentuais	Respostas
Competente.	27,8%	5
Equilibrado.	22,2%	4
Liberal.	11,1%	2
Agregador.	38,9%	7
Ético.	55,6%	10
Tolerante.	5,6%	1
Democrático.	38,9%	7
Autoritário.	0,0%	0
Impulsivo.	11,1%	2
Sincero.	38,9%	7
Coerente.	27,8%	5
Grosseiro.	0,0%	0
Enérgico.	0,0%	0
Inovador.	22,2%	4
Disciplinador.	0,0%	0
Ambicioso.	0,0%	0
Responderam		18

Fonte: Dados das pesquisas.

Esta questão busca comparar as *características que os funcionários percebem em seus gerentes*, com as que os gerentes percebem em si mesmos. Na tabela L6 os funcionários atribuíram características aos seus gerentes, sendo as três mais citadas: competente, ambicioso

e equilibrado, nesta ordem. Fazendo a comparação com a percepção dos gerentes se verifica que estes se veem com outras características. Para eles as três opções mais declaradas foram: ético, com 55%, agregador, democrático e sincero, estes três com 39% de citações. Vê-se que os gerentes têm uma visão de suas características diferente de como os funcionários os caracterizam. Esta completa divergência de percepções pode demonstrar que as atitudes que os líderes tomam despertam nos funcionários reações e impressões diferentes das que os líderes pretendiam causar.

Tabela G6 - Como os gerentes definem seu estilo de liderança

6. Das opções abaixo, marque até duas que você acredita que definiriam seu estilo de liderança:		
Opções	Percentuais	Respostas
Democrática: debate as metas e atividades com os funcionários.	44,4%	8
Autocrática: define sozinho as metas e atividades.	0,0%	0
Liberal: dá liberdade aos funcionários para definirem suas atividades.	5,6%	1
Carismática: ganha respeito e confiança dos funcionários naturalmente.	38,9%	7
Diretiva: define o que espera dos liderados e os orienta a atingir os padrões de desempenho desejados.	50,0%	9
Transacional: conduz os liderados por meio do esclarecimento dos papéis e das tarefas.	16,7%	3
Transformacional: motiva apelando para interesses pessoais e envolve valores como honestidade, responsabilidade e reciprocidade.	16,7%	3
Visionária: além de criar uma visão de futura atrativa, tem capacidade de explicá-la e expressá-la com palavras e comportamentos.	5,6%	1
A combinação de diversos estilos.	33,3%	6
Responderam		18

Fonte: Dados das pesquisas

Esta questão equivale à colocada na tabela L8 e pede que os gerentes definam seu *estilo de liderança*, de acordo com as opções propostas. Aqui, sendo possível cada respondente escolher até duas opções, visto que algumas não são excludentes, os estilos que mais os gerentes atribuíram a si próprios foram o estilo diretivo, com 50% de escolha, seguido do democrático e do carismático. Já os funcionários veem em seus gerentes os seguintes estilos, nessa ordem: democrático, diretivo e misto (a combinação de vários estilos). Os estilos mais citados se assemelham nas duas visões, porém, a diferença é que os funcionários citam

em boa quantidade quase todos os estilos. Por outro lado, os gerentes pouco citaram os estilos liberal e visionário, além do estilo autocrático não ter tido nenhuma citação.

Tabela G7 - Atitudes que causam mais motivação nos funcionários

7. Enumere duas atitudes que você acredita que causam mais motivação em seus funcionários:		
Opções	Percentuais	Respostas
Dar liberdade aos funcionários para se auto gerenciar.	5,6%	1
Proporcionar recompensas pelos trabalhos realizados.	5,6%	1
Criar um ambiente de união e cooperação entre os funcionários.	94,4%	17
Dar responsabilidades aos funcionários, e suporte para cumpri-las.	61,1%	11
Valorizar os funcionários mais dedicados e competentes.	38,9%	7
	Responderam	18

Fonte: Dados das pesquisas

Quando perguntados quais *atitudes suas causam mais motivação em seus funcionários*, a grande maioria dos gerentes respondeu que o mais importante é criar um ambiente de união e cooperação entre os funcionários, conforme 94% dos respondentes. Ainda, em segundo lugar entre as opções, com 39% de respostas ficou a opção dar responsabilidades e suporte aos funcionários. Por outro lado, a tabela L9 expõe a posição dos funcionários e revela que estes têm uma opinião mais variada, e elegeram a valorização dos funcionários mais dedicados e competentes como a atitude mais motivadora, com 56% das indicações. Já o segundo lugar, para 52% dos funcionários, entre opções mais escolhidas, foi criar um ambiente de união e cooperação entre os colegas. Nota-se que o bom ambiente de trabalho foi uma das duas opções possíveis para praticamente todos os gerentes questionados, quase uma unanimidade.

Tabela G8 - Relação entre Motivação e Liderança na opinião dos gerentes

8. Em sua opinião qual a relação entre Motivação e Liderança?		
Opções	Percentuais	Respostas
A motivação depende de cada indivíduo, e não das atitudes do líder.	5,6%	1
O líder pode contribuir com a motivação, mas não é fundamental.	5,6%	1
As atitudes do líder são fundamentais para a motivação da equipe.	61,1%	11
Um ambiente de motivação depende da união entre líder e seguidores.	27,8%	5
Líder competente é aquele que atinge os objetivos e metas, mesmo não sendo um motivador.	0,0%	0
Responderam		18

.Fonte: Dados das pesquisas.

Por fim, os gerentes responderam qual é para eles a *relação entre motivação e liderança*. Para 61% deles, as atitudes dos líderes, no caso, eles mesmos, são fundamentais para a motivação do grupo de trabalho. Isto revela uma confiança e valorização de seu papel de líder e motivador sobre a equipe. Do outro lado está a posição dos funcionários através da tabela L10, a qual revela que também, para 50% dos liderados, a existência ou não de motivação no trabalho está diretamente ligada às atitudes do líder, neste caso os gerentes. Os dois grupos também tiveram como a segunda relação mais citada a motivação como dependente da união entre líderes e seguidores, para 28% dos líderes e para 34% liderados.

Tabela G9 – Comparativo entre as percepções de funcionários e gerentes

Questão	Funcionários	Gerentes
Como os funcionários se sentem mais motivados	Trabalhando em equipe, com a presença do gerente	Trabalhando em equipe, com a presença do gerente
As maiores fontes de motivação	Bom ambiente, reconhecimento, remuneração e benefícios	Reconhecimento, remuneração e benefícios, bom ambiente
As maiores fontes de desmotivação	Metas excessivas, baixas remuneração e benefícios, falta de reconhecimento	Falta de reconhecimento, baixas remuneração e benefícios, falta de oportunidades
As práticas gerenciais mais motivadoras	Dar <i>feedback</i> , esclarecer metas e objetivos, pedir opiniões e sugestões	Esclarecer metas e objetivos, pedir opiniões e sugestões, dar <i>feedback</i>
As principais características do seu gerente	Competente, ambicioso, ético, democrático	Ético, agregador, democrático, sincero
Estilos de liderança de seu gerente	Democrático, diretivo	Diretivo, democrático
Atitudes do gerente que mais motivam os funcionários	Valorizar os mais dedicados e competentes, criar um ambiente de união e cooperação	Criar um ambiente de união e cooperação, dar responsabilidades e suporte aos funcionários
A relação entre Motivação e Liderança	As atitudes do líder são fundamentais para a motivação da equipe	As atitudes do líder são fundamentais para a motivação da equipe

.Fonte: Dados das pesquisas.

Por fim, a tabela acima reúne e resume os resultados das questões que foram colocadas a ambos os lados da relação líder versus liderados e busca fazer uma comparação entre percepções e opiniões sobre os temas abordados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo uma análise das questões e respostas mais relevantes, tornam-se importantes algumas observações que podem guiar o propósito deste trabalho, ou seja, identificar as causas e as origens da motivação ou não dos funcionários respondentes, assim como suas relações com seus líderes.

De forma geral, comparando-se o que os funcionários declararam esperar de seus gerentes e o que acreditam receber, a avaliação foi predominantemente positiva. A análise dos dados colhidos nas respostas dadas demonstra que os funcionários, na maior parte dos temas abordados, estão satisfeitos e em sintonia com seus gerentes e com a administração de suas agências. As características e atitudes dos gerentes manifestadas pelos funcionários demonstram que há um alinhamento entre o que os liderados esperam e o que os líderes lhes proporcionam.

Quando colocam afirmações tipo “prefiro trabalhar com a presença do gerente”; ou “meu gerente procura motivar e apoiar os funcionários”; ou “meu gerente faz reuniões com os funcionários, e elas são muito importantes”; ou “meu gerente pede opinião aos funcionários e dá valor a ela”; ou “sinto-me contente e seguro ao receber uma tarefa de meu gerente”, entre outras colocações, os funcionários demonstram o quanto as práticas motivadoras destes gerentes são apreciadas e valorizadas, e se constituem fontes de motivação para o trabalho nas agências.

As manifestações de insatisfação, ou desmotivação, foram direcionadas basicamente às políticas da organização como um todo, tanto de gestão de pessoas, quanto de gestão comercial, e não às “políticas locais” aplicadas pelos gerentes. As críticas e queixas revelam um descontentamento com o direcionamento comercial da empresa, onde as cobranças pelo atingimento das metas, consideradas pela maioria dos funcionários como abusivas e inatingíveis, constituem a maior fonte de desmotivação, e origem de um ambiente de trabalho desagradável e desestimulador.

Alguns gestores não foram bem avaliados, sendo atribuída a eles a origem da desmotivação e falta de união e comprometimento dos funcionários. Mas de forma geral, as respostas colhidas revelaram um contentamento com a atuação e atitudes dos líderes. Foi direcionada à maioria dos gestores características como democrático e agregador, bem como valorizador e apoiador dos funcionários, tecnicamente capacitados e aptos a variar seus

comportamentos de acordo com a situação, ora priorizando as tarefas e as metas, ora focando nas pessoas e nos relacionamentos.

Mesmo com críticas às políticas da organização, grande parte dos funcionários pesquisados revelou sua intenção de investir em sua capacitação e no crescimento dentro da empresa. Os funcionários demonstram que almejam reconhecimento pelo trabalho, participação nas decisões, retorno sobre seu desempenho e desejo de contribuir com a administração de sua agência.

Contradições como a exposta acima carecem de explicações pela falta de argumentos levantados neste trabalho. Novas pesquisas seriam necessárias para explicar, por exemplo, como funcionários que demonstram insatisfação com a empresa e desmotivação com o ambiente bancário podem ao mesmo tempo manifestar prazer em trabalhar na organização e interesse em permanecer e investir na carreira.

Questões ainda permanecem sem resposta, tais como: o que faz um funcionário desmotivado e descontente com a empresa manter uma disposição de permanecer e investir no crescimento dentro da organização? Se os gerentes foram predominantemente bem avaliados e considerados fundamentais para a motivação, por que mesmo assim a maioria dos funcionários se declarou desmotivado? Por isso, novos levantamentos de dados seriam necessários para tentar esclarecer questões como estas.

Foi proposto com este trabalho avaliar, entre outras questões, a relação dos funcionários com seus gerentes, e como estas lideranças influenciam o comportamento, os sentimentos e as intenções dos liderados. Buscando estas respostas, constatei que os funcionários valorizam, desejam e necessitam da presença e da atuação dos gerentes no ambiente de trabalho e nas atividades diárias das agências. Com diversas manifestações os liderados afirmaram que seu estado de motivação depende em muito da atuação e da participação dos gestores das agências. Isso é demonstrado quando os funcionários declaram identificar em seus gerentes lideranças com posturas diretiva e democrática, ou seja, líderes que orientam nas atividades e na busca dos objetivos e permitem a participação com sugestões e opiniões nos processos de definição de metas e planejamento de atividades.

Além disso, a minha posição de funcionário e supervisor em uma das agências pesquisadas me permite validar os dados aqui levantados. Minha agência, inserida nessa amostra, revela realidade semelhante a grande maioria das agências analisadas. E comparando os resultados obtidos através do instrumento de pesquisa e a realidade observada, os dados levantados se mostraram realistas e compatíveis com minhas observações e percepções como

funcionário e supervisor, visto que atuo como um intermediário do relacionamento entre funcionários e gerente.

Este trabalho visou se constituir em uma ferramenta de apoio para os gerentes das agências pesquisadas, bem como para todas as agências do banco, servindo como um demonstrador da realidade que hoje enfrentam a maioria das agências do Banrisul. Acredito que esta pesquisa poderá servir como um instrumento orientador para os gerentes conhecerem o que pensam e desejam seus funcionários. Também poderá constituir um embasamento para que revejam e readequem suas práticas motivacionais, orientando suas atitudes de modo que estas potencializem o comprometimento, a organização e a eficiência de seu quadro funcional, sem deixar de lado o aspecto humano das relações de trabalho.

Apesar de o estudo ter abrangido uma parcela pequena do universo de funcionários do banco, devido a dificuldades de aplicação da pesquisa, e até desinteresse dos funcionários em participar, a administração da empresa deveria usar de trabalhos como este para pautar sua gestão de recursos humanos e, por que não, sua política comercial e financeira, pois são os funcionários que impulsionam e proporcionam os resultados para a organização. A organização deveria propor mais formas efetivas de avaliação e participação dos funcionários nas agências e na empresa como um todo. O baixo percentual de participação dos funcionários demonstrou que não há uma cultura desse tipo de pesquisa, e uma mudança nesse sentido se faz necessária. Questões como motivação no ambiente de trabalho e avaliação dos gerentes e suas atuações, deveriam ser pautas constantes nas políticas de gestão de pessoas de qualquer instituição bancária.

Por fim, proponho algumas sugestões de atitudes que os gerentes podem tomar visando melhorias no relacionamento e na participação dos funcionários, muitas destas com base no que foi levantado neste trabalho através do instrumento de pesquisa. Além de proporcionar reconhecimento, participação nas decisões, treinamento e desenvolvimento, redução nas cobranças por desempenho, perspectiva de crescimento e bom ambiente de trabalho, aspirações estas manifestadas pelos funcionários, outras providências podem ser efetivas em termos de motivação das pessoas, tais como proporcionar rotatividade de funções com a finalidade de aumentar a variedade e a quantidade de conhecimento dos funcionários, criar grupos de discussão e planejamento de estratégias e processos, organizar reuniões e cursos internos ministrados pelos próprios colegas, instituir campanhas comerciais como forma de incentivar participação, dedicação e cooperação entre os funcionários e realizar regularmente encontros fora do ambiente de trabalho para confraternização com funcionários e familiares.

REFERÊNCIAS

- BANRISUL. **Portal Internet Banrisul**. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br>>. Acessado em: 17/11/12
- BENNIS, Warren G. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAVALCANTI, Vera L; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V; GRAVE, Paulo. **Identificação e Liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar**. XXIV EnANPAD. Florianópolis, 2000.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- PICCININI, Valmíria C; HOLZMANN, Lorena; KOVACS, Ilona; GUIMARÃES, Valesca N. **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.