

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Merilyn Wendling**

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO.**

**Porto Alegre  
2007**

Merilyn Wendling

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO.**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre  
2007

Merilyn Wendling

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_

Orientadora – Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carmem Ligia lochins Grisci - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço de maneira especial todo o suporte prestado pelos Professores da UFRGS, sobretudo a orientação e atenção dedicada pela tutora temática Lílian Weber, que durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho esteve presente, motivando e orientando ativamente até a conclusão.

## RESUMO

O presente trabalho buscou ampliar o conhecimento sobre a relação entre chefias e subordinados. Partiu-se da questão se esta relação pode ser um dos determinantes da motivação entre trabalhadores. No referencial teórico, aponta-se que a motivação é algo interno a cada trabalhador, contudo compete ao líder estar atento às condições para que a mesma se estabeleça. Cabe, portanto, aos gerentes ou chefias formais, assumirem este lugar, que extrapola o cargo legitimado pela hierarquia na organização.

Este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso, efetuado em três agências no Banco do Brasil, no estado de Santa Catarina. A coleta de dados foi feita através de um questionário referente ao tema.

A análise dos resultados apontou que a relação entre os superiores e subordinados dessas agências é motivadora, graças ao estilo de liderança adotado pelos superiores, o democrata, que é amplamente aprovado pelos subordinados, com o qual afirmam sentirem-se mais motivados para criar, produzir e se relacionar. Além disto, confirma-se a hipótese de que é de suma importância adotar o estilo certo de liderança para o bom desempenho da equipe de trabalho. Os chefes devem estar preparados e atentos a esta questão se quiserem lograr os melhores resultados.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>08</b>
2.1	MOTIVAÇÃO.....	08
2.2	LIDERANDO A EQUIPE DE TRABALHO .....	10
2.2.1	Alguns conceitos de liderança.....	11
2.2.2	Estilos de liderança .....	13
2.2.3	Características e atribuições de um líder .....	16
2.3	MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO .....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estilos liderança e sua efetividade nas empresas. Pensar em estilos de administração, particularmente na relação que se estabelece entre chefias e subordinados, suscita algumas questões, como: o relacionamento entre chefes e subordinados é importante para o bom desempenho do trabalho em uma agência? Por que? Será que gerentes autocráticos realmente conseguem "extrair" mais de seus subordinados? Ou ainda, será que os gerentes democráticos extraem tudo o que seus funcionários poderiam entregar?

Conforme artigo de Meleiro e Siqueira (2005), o bem estar dos empregados é de interesse tanto da sociedade quanto das organizações, pois o trabalho representa parte significativa na vida dos indivíduos e a satisfação no trabalho se generaliza como satisfação na vida. No mesmo artigo, as autoras citam Rhoades e Eisenberger que afirmam que "a concepção de percepção de suporte do supervisor, derivada da noção de suporte organizacional, consiste na percepção dos empregados sobre como seus supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com o bem estar de seus subordinados" (MELEIRO e SIQUEIRA, 2002, p. 698). Complementam mencionando que é responsabilidade dos supervisores a direção e a avaliação dos desempenhos dos empregados e que estes podem ter uma visão favorável ou desfavorável das chefias que os orientam diretamente. Assim, cabe ao líder conhecer as atitudes e emoções dos liderados para melhor orientá-los e terem melhor aproveitamento, na busca de solução de problemas e no alcance dos resultados.

De acordo com Nanus (2000), liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária. Assim, a liderança é um processo de influência intencional - direta ou indireta - e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em grupo ou organização (YUKL, 1989).

Um dos grandes desafios dos líderes é manter sua equipe motivada. Chiavenato (1993) afirma que a motivação está contida nos indivíduos mas que

pode ser influenciada por fatores externos. Já BERGAMINI, (2003), afirma que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, a autora defende ainda, a idéia de que a eficácia do líder depende da sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

O trabalho gerencial deve ser um destes ativadores, levando em conta os aspectos internos, compreendendo-os e utilizando-os como ponto de apoio para alavancar e potencializar a satisfação das pessoas. A motivação, conforme o referido autor, não pode ser deixada ao acaso.

As relações de trabalho, sobretudo no que diz respeito à motivação, são de fundamental importância para as organizações, pois é fato que o funcionário motivado é mais produtivo, está mais comprometido com a organização e aceita mais facilmente novos desafios. Eis a razão da escolha do tema.

No Banco do Brasil, é comum ouvir os funcionários mencionarem que se sentem mais ou menos motivados de acordo com quem é seu gerente. Tais comentários acontecem principalmente quando ocorrem mudanças de agências. Cabe então perguntar de que forma a relação entre chefe e subordinado pode ser percebida como fator de motivação no trabalho em uma agência do Banco do Brasil? Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de liderança no que diz respeito à motivação nas equipes de trabalho. Com relação aos objetivos específicos, buscar-se-á identificar quais os estilos de liderança adotados pelos gerentes de três agências analisadas, bem como ampliar o conhecimento sobre as relações motivacionais estabelecidas entre chefias e subordinados nessas agências varejo.

Para alcançar tal objetivo, aplicou-se um questionário, baseado no referencial teórico, abordando o tema central do estudo, ou seja, a questão da liderança e sua relação com a motivação dos subordinados. O questionário foi enviado por correio eletrônico a funcionários de diversos níveis hierárquicos de agências varejo, e posteriormente estes dados foram compilados e confrontados com a teoria estudada.

Na seqüência, apresentaremos o referencial teórico. Em seguida, a metodologia, na qual consta uma breve descrição da empresa, bem como as etapas de realização do trabalho. Posteriormente, será apresentada a análise dos resultados e, finalizando, serão apresentadas as considerações finais.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 - MOTIVAÇÃO

Satisfação e motivação são conceitos que estão fortemente relacionados entre si, mas que devem ser diferenciados pois possuem distintas especificidades (GONDIM e SILVA, 2004). Segundo estes autores, a satisfação diz respeito ao contentamento com as relações interpessoais no trabalho, com o sistema de remuneração e com a atividade executada. WAGNER III e HOLLENBECK (2003) abordam a satisfação no trabalho como um sentimento agradável, resultante da percepção que temos do trabalho que realizamos, ou da realização de valores importantes através de nosso próprio trabalho. Existem três componentes chaves na definição de satisfação no trabalho. O primeiro deles diz respeito aos valores propriamente ditos, ou seja, àquilo que uma pessoa deseja consciente ou inconscientemente. O segundo componente se refere à importância dos valores, às diferenças entre os valores que as pessoas atribuem ao trabalho. O que o trabalho representa, significa para cada um. Este fator é crucial na determinação do seu grau de satisfação no trabalho. Ele abrange aspectos como a segurança e estabilidade, viagens freqüentes, etc. O terceiro componente é a percepção da situação atual em relação aos nossos valores, que responderia à questão: como está a minha satisfação?

A motivação, por sua vez, refere-se a tudo aquilo que pode fazer mover, sendo definida como “uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (SALANOVA, HONTAGAS e PEIRÓ apud GONDIM e SILVA, 2004, p. 146). É um importante fator que afeta a produtividade e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar perdas no processo produtivo.

Da mesma forma, Miranda et al. (2005, p. 41) destacam que o termo motivação vem sendo utilizado com diferentes conceitos, mas de modo geral é aquilo de impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma. Barbosa et al. (2005,

p. 25) definem motivação como o conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo.

Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo. Por ser uma característica considerada como mais facilmente influenciável que outras, como personalidade, aptidões, etc, a motivação é muito focada pela administração (CHIAVENATO, 1992).

A motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p.219)..

A maneira com que os dirigentes compreendem o que vem a ser motivação, influenciará nas ações necessárias para mobilizar a motivação da força de trabalho (GONDIM e SILVA, 2004).

Para Bergamini (2003, p.63) a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, e não há fórmulas com soluções fáceis para motivar e “sua eficácia depende de sua competência em liderar a motivação que os liderados já trazem dentro de si”. A autora resume seu pensamento da seguinte maneira: “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um”. O importante é não desperdiçá-lo” (BERGAMINI, 2003, p.64).

Conforme Grisci (2006), na psicologia há duas importantes teorias, com posições distintas, que abordam o tema da motivação e de como se exerce a liderança. Estas teorias são a psicanálise e o behaviorismo. A psicanálise leva a olhar a motivação como um processo intrínseco ao ser humano, partindo de uma necessidade não satisfeita, e defende que cada indivíduo se caracteriza por um perfil motivacional próprio. A motivação é, portanto, abordada de forma dinâmica, pressupondo forças internas que impulsionam o comportamento, e considera que nem toda motivação é consciente. Ainda sobre a teoria da psicanálise, a autora complementa apontando que a motivação em relação ao trabalho está relacionada com o sentido que ele adquire para o sujeito do trabalho, mas esse sentido não se desvincula do reconhecimento dos pares e superiores pelo trabalho realizado.

Em contrapartida, a teoria behaviorista compreende a motivação como uma possibilidade que se instala a partir de certos reforços ou punições, sendo reforço um “prêmio” pelas metas atingidas e punição, algo como desprestígio ou retaliação na empresa. O que motiva o comportamento, então, são as conseqüências, os efeitos produzidos pelo comportamento no passado e que foram aprendidos. Esta teoria tem sido amplamente utilizada no meio organizacional, porém nem sempre de forma explícita ou consciente. Os administradores que adotaram essa postura, acreditavam que, com prêmios ou castigos, seria possível fazer com que seus funcionários seguissem qualquer tipo de conduta por eles planejada.

Além da visão destas teorias sobre o fenômeno da motivação, alguns estudiosos se debruçaram sobre este tema, tais como: Maslow (1943), McClelland (1953), Alderfer (1969), Herzberg (1965), Vroom (1995). No que se refere à relação dos estudos sobre a motivação e os processos de gestão, Gondim e Silva (2004, p. 163) afirmam que esta importância se dá tendo em vista que:

“o modo como os dirigentes de todos os níveis hierárquicos compreendem o que venha a ser a motivação no trabalho, ou seja, as suposições acerca do conceito, influenciarão decisivamente as ações necessárias sobre a construção de políticas e programas direcionados a incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à motivação da força de trabalho”.

## 2.2 - LIDERANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Para entender o comportamento das pessoas é preciso entender que elas vivem e se comportam de acordo com um “campo psicológico”, que relaciona suas diversas necessidades e, através do qual, procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao ambiente. O estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem, e a motivação é um dos fatores que mobilizam o comportamento (CHIAVENATO, 1995).

Influenciar o comportamento das pessoas é uma característica comum e natural aos grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser sancionada pelos seus seguidores. A idéia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer processo de liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003). Os líderes causam impacto na vida das pessoas e das organizações, razão pela qual há tanto

interesse nos estudos e teorias acerca da liderança (CHIAVENATO, 1999).

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas, atuando em diversas atividades e níveis organizacionais. Algumas pessoas ocupam posições em diversos níveis administrativos – como diretores, gerentes e supervisores – para cuidar das atividades desenvolvidas por outras, tornando-se responsáveis pela atividade conjunta. Entretanto, o lugar na estrutura hierárquica não garante o *status* de líder. O líder não é obrigatoriamente um dirigente ou gerente. Há líderes em todos os níveis da organização, podendo este atuar em grupos formais e informais.

A atuação do líder, assim como a de um gerente, deve guiar-se pelo trabalho em grupo ou equipe. Aliás, é neste meio em que se constitui a figura de liderança, pois todos temos aspirações pessoais, objetivos, preferências e características de personalidade. Ao formarmos uma equipe, destacam-se as diferenças individuais. Aí entra a figura do líder, demandada pela necessidade do trabalho de equipe, ao qual compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças.

De acordo com Chiavenato (1992), os gerentes são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, mas, para tanto, devem assumir a postura de um líder. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2005).

Fleishman, já em 1973, salientava que todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados e afirmava a importância da exatidão e clareza da comunicação para uma boa liderança.

A comunicação é vital e imprescindível para a equipe. Aconselha-se reuniões diárias e rápidas, circulares de informações escritas, compartilhamento de idéias e consenso sobre objetivos e metas (CHIAVENATO, 2005). Chiavenato (2005, p.170) destaca que “a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho grupal”.

### 2.2.1 Alguns conceitos de liderança

Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

Conforme Chiavenato, liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, definida como uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Este mesmo autor afirma que:

“podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar” (Chiavenato 1999, p. 558).

Para Bowditch (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

WAGNER III e HOLLENBECK (2003), no livro Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva, usam a definição de Arthur Jago que define liderança como o uso da influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo. Os autores também citam Mintzberg, que defende a liderança unicamente com respeito à motivação e orientação dos funcionários.

Chiavenato (2005) complementa esta definição afirmando que ninguém pode ser um líder a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem sucedido a menos que seus seguidores o percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais, ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

Já Bennis e Nanus (1998), ao discorrerem sobre o assunto, propõem que líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Na mesma linha, Ramos (1989) apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”. Em outras palavras, um agente de motivação.

Segundo Bergamini (1994) “liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais”. Após vários estudos sobre o tema liderança, chegou-se a conclusão que não se sabe hoje mais do que à 3000 anos atrás. Livros como Rei Lear, de Shakespeare (1610), já ofereciam uma boa perspectiva sobre o que é liderança, abordando motivação, sensibilidade, comunicação, inspiração, conceitos que hoje são amplamente difundidos.

### 2.2.2 Estilos de liderança

Conforme Kladis e Freitas (1996), a abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial. Kladis e Freitas (1996), citando Blaylock e Kees (1984), salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação das alternativas, é baseado em quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Os mesmos autores citam Driver et. al. (1990) que consideram que o estilo do decisor varia sob dois aspectos básicos: quanto ao foco e quanto ao uso da informação, conforme demonstra-se no quadro a seguir.

Quadro 1. Estilos de decisão (Driver et. al., 1990, p.11)

		USO DA INFORMAÇÃO		
		SATISFATÓRIO		MAXIMIZADO
<b>ALTER-NATIVAS</b>	UNIFOCO	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
	MULTIFOCO	Flexível	Integrativo	Sistêmico

Desta forma, o autores propõem algumas categorias de estilos do decisor. O “estilo decisivo” é caracterizado pelo uso de pouca informação na tomada de decisão, pouco planejamento, reuniões curtas, com tomada de decisões a cada reunião. É orientado para os resultados e geralmente está presente em

organizações com tarefas bem definidas.

O “estilo flexível” é caracterizado por usar poucas informações para a tomada de decisões, mas analisa-as sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É um estilo adaptativo, flexível e criativo, que prefere a intuição, ao planejamento. Este estilo está presente em organizações com pouca estrutura de regras e trabalhos pouco definidos. As decisões, são tomadas baseadas nas discussões do grupo.

O “estilo hierárquico” utiliza-se do planejamento a longo prazo, com análises complexas, muitas informações e detalhes. Caracteriza-se por ser burocrático e inibidor de criatividade. É controlador, centralizador e preocupado com os métodos utilizados e resultados esperados.

O “estilo integrativo” é caracterizado pelo uso de muitas informações, com grande número de alternativas de interpretações possíveis. Valoriza a exploração e a criatividade, com decisões demoradas e abertas à modificações. Busca a compatibilidade de interesses de pessoas e da organização. Admite *feelings*, fatos e opiniões como informação.

Já o “estilo sistêmico” é o mais complexo. Nele estão contidas qualidades do integrativo e do hierárquico. Planeja no curto prazo, com objetivos concretos e mensuráveis. Valoriza muito a informação, estimulando inclusive as informais. (DRIVER et. al., 1990, p.11)

Chiavenato (1999) cita White e Lippitt, pioneiros no estudo sobre liderança, que destacam os três estilos de liderança mais estudados: a liderança autocrática, a liberal e a democrática. Quando a liderança é autocrática, o líder é quem toma as decisões fixa diretrizes, determina execuções de tarefas. Ele é dominador. O líder liberal é aquele que permite total liberalidade nas decisões, assumindo pouca participação inclusive na divisão de tarefas, se limitando apenas a fazer comentários sobre as atividades. O estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como no subordinados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo, mas sob a supervisão do líder. O líder é objetivo e procura não se encarregar muito de tarefas, distribuindo-as entre os participantes.

Estudos apontam o estilo democrático como sendo o que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. A partir do estilo autocrático obtém-se o maior volume de trabalho, porém com maior

insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender, de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

Bergamini (1994), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da liderança saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Neste contexto, está inserida a teoria situacional de liderança, que parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

A seguir apresenta-se um quadro comparativo com as principais características dos estilos de liderança.



## Quadro 2: Estilos de liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líderes aconselhamento quando necessário.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

FONTE: Chiavenato2003.

### 2.2.3 Características e atribuições de um líder

Atualmente, não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipe, treiná-las, desenvolvê-las e capacitá-las, através de constante comunicação e informações. Também envolve o planejamento do trabalho de acordo com as capacidades e habilidades da equipe, o gerenciamento das mudanças necessárias para a manutenção da sintonia entre indivíduo e grupo. O líder deve traçar e rever constantemente os objetivos; motivar as pessoas e os grupos, a fim de obter o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas, elevando a auto-estima e o sentimento de realização. O líder deve monitorar o desempenho das pessoas e grupos, com o objetivo de verificar o seu progresso assegurando os níveis de desempenho e produtividade e recompensar os esforços da equipe e dos

subordinados (Chiavenato, 2005).

Cabe ao líder, ainda, a administração dos conflitos no ambiente organizacional. Entender os conflitos, as causas e efeitos é de suma importância nos trabalhos em equipe. “O conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de ação divergentes para um único evento são considerados” (PICKERING, 2002, p.02).

Peter Drucker (2000, p. 117–127), em seu livro “O Líder do Futuro”, apresenta sete lições para guiar o líder para o futuro:

- Lição 1: os líderes não esperam, portanto, devem ser pró-ativos.
- Lição 2: o caráter tem peso. As qualidades mais apontadas pelos subordinados em líderes são a honestidade, a visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivar.
- Lição 3: líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão, o que mostra que é preciso ter visão futurista, mas sem esquecer as limitações.
- Lição 4: valores compartilhados têm importância. Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva. Precisam saber como obter consenso e um conjunto comum de princípios.
- Lição 5: a liderança não é um ato solitário. O líder não pode fazer tudo sozinho.
- Lição 6: o legado do líder é a vida que levou. A maneira como é conduzida a própria vida determina se as pessoas vão querer pôr a vida delas em suas mãos;
- Lição 7: liderança é interesse de todos. Liderança não é um lugar e sim um processo que envolve habilidades e talentos úteis.

### 2.3 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Tanto para a sociedade como para as organizações, o bem-estar de empregados tornou-se alvo de interesse, visto o reconhecimento de que o local de trabalho é uma parte significativa da vida dos indivíduos, com efeitos sobre sua existência individual e sobre a sociedade como um todo (HARTER, SHMIDT e KEYES, 2002).

Voltamos a citar BRGAMINI (2003), que afirma que ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não

desperdiçá-lo. OLIVEIRA (2006), concorda, com a afirmação de Bergamini, mas complementa, afirmando que se consegue facilmente inclinar as pessoas à desmotivação.

Chiavenato (1992) destaca que no ambiente de trabalho é evidente a existência de diferentes estilos e hábitos. Há aqueles dedicados, comprometidos; mas há também os não tão comprometidos com a organização. Ainda que o desempenho de cada um esteja relacionado com as aptidões e habilidades, um bom desempenho é muito mais que aptidões e habilidades. Requer motivação para trabalhar.

Gardner (1990) afirma que entre outras coisas o líder precisa reconhecer as necessidades dos seguidores ou constituintes, ajuda-los a ver como as necessidades podem ser atendidas e dar-lhes a confiança de que são capazes de conseguir esse resultado através de seus próprios esforços.

As empresas buscam profissionais motivados, mas nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação ao trabalho. Ou seja, as empresas querem profissionais motivados, mas não sabem como motivá-los, porque ainda não se sabe exatamente distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado (CHIAVENATO, 1992). Este autor destaca também, que ainda não foi comprovado se a motivação é causada por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou grupo, ao mesmo tempo em que não se tem parâmetros universais para motivar pessoas em igualdade de condições – o comportamento subjetivo.

Já as teorias motivacionais baseadas nas necessidades humanas indicam uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns. Supõem ainda, que há sempre uma maneira melhor para motivar as pessoas e que o líder deve usá-la de maneira padronizada. Chiavenato (1992), complementa defendendo que a motivação está dentro das pessoas, mas pode ser influenciada por fontes externas, e que ambas as fontes, não devem ser deixadas ao acaso. Devem ser compreendidas e usadas pelo gerente e utilizadas pelo ponto de apoio para alavancar a satisfação das pessoas.

“O gerente deve conhecer o potencial interno de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação

profissional". (Chiavenato 1992, p. 179)

Assim, líderes motivados conseguem, quase sempre, construir uma equipe de funcionários comprometidos e engajados com a organização, buscando ofertar sempre o melhor de si.

### 3- METODOLOGIA

Este estudo foi realizado em agências da maior instituição financeira do país, o Banco do Brasil S.A. (BB). O BB é uma empresa de economia mista, que foi fundada em 12 de outubro de 1808, por D. João VI. Esta foi a primeira instituição bancária a operar no Brasil e hoje conta com 82.500 funcionários, 15.100 pontos de atendimento, 24,6 milhões de correntistas de todos os segmentos e está presente em 22 países. (Site: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))

Este estudo foi desenvolvido em três agências "varejo", que representam o tipo de agência que corresponde à grande maioria das agências do Banco do Brasil. Agências varejo são aquelas que atendem pessoas físicas e micro e pequenas empresas. As agências que não são varejo são do tipo Estilo, que atendem pessoas físicas de alto potencial, grande poder aquisitivo, sendo identificadas por renda e/ou patrimônio; ou agências Empresariais e *Corporate*, que prestam atendimento às grandes empresas, sendo diferenciadas por faturamento bruto anual.

A escolha das agências analisadas deu-se em função de afinidades com os funcionários das agências, objetivando maior celeridade nos processos. Estas agências serão designadas de X, Y e Z, como forma de manter a discrição e o anonimato dos respondentes, por se tratar de um tema difícil: falar do próprio chefe. Destas agências, duas têm tamanho semelhante: X e Y com, em média, 10 funcionários. A agência Z é de maior porte, envolvendo 23 funcionários.

De modo geral, nas agências varejo do BB a estrutura hierárquica consta de Gerente Geral, Gerentes de Módulo, que são os anteriormente denominados "Gerentes de Contas", os Assistentes, que auxiliam do Gerentes de Módulo, os Caixas e Escriturários. Os gerentes gerais são transferidos em intervalos mínimos de dois anos, sendo que este prazo pode ser antecipado para um ano, se houver interesse do Banco. Essa transferência pode ser mero rodízio de Gerentes Gerais entre agências de mesmo nível (ou porte) ou ainda pode haver promoções, nas quais o funcionário trabalharia numa agência de porte (nível) melhor, de acordo com a sua capacidade, histórico de desempenho, habilidades, etc. Os Gerentes de Módulo obedecem aos mesmos requisitos para nomeação. Denominamos aqui "nomeação", porque neste cargo há grande concorrência entre funcionários

pertencentes aos concursos realizados em 1999 e 2003, que são em sua maioria, funcionários jovens, motivados para fazerem carreira nas agências. Estes funcionários manifestam suas intenções de transferência e/ou concorrência a novos cargos, através do sistema próprio do Banco do Brasil, e a partir daí, o Gerente Geral, em conjunto com a Superintendência Regional, faz a escolha do funcionário que ocupará tal cargo, podendo ser da própria agência, ou não, inclusive de outros estados do Brasil.

Essa rotatividade de funcionários é um fator importante na relação entre chefias e subordinados. Muitas vezes, quando uma equipe passa a trabalhar bem, cumprir as metas, alavancando os números (metas) da agência, justamente em função deste bom desempenho, pode ocorrer alguma nomeação (promoção) para algum funcionário, que pode acabar atrapalhando o bom desempenho da equipe, até que esta seja recomposta por novo funcionário.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso, múltiplo - por estudar mais de uma agência – levando a uma maior generalização dos resultados. O estudo de caso é um método que permite analisar um determinado fenômeno (relações de liderança e motivação) em uma ou mais organizações (no nosso caso, agências do BB). Possibilita, assim, compreender fenômenos contemporâneos, inseridos em seu contexto e cujo limite entre ambos não estejam bem definidos (YIN, 2001). O estudo de caso tem sido indicado para investigações de cunho mais explanatórios, que visem responder a questões do tipo “como” e “por que” e que representem acontecimentos aos quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

A coleta de dados foi efetivada através da aplicação de um questionário, que encontra-se em anexo. O questionário, composto por nove questões, foi enviado por e-mail corporativo para 53 funcionários e respondido por 47, de diferentes setores e níveis hierárquicos das agências varejo X, Y e Z, evidenciando o tipo de amostra não probabilística por conveniência, na qual se obtém grupos com características homogêneas e em função da facilidade de acesso. Também realizou-se observações no local de trabalho, buscando outros dados para compreensão do tema em pesquisa. Com a observação, como sugere Yin (2001), implementa-se outra fonte de coleta de dados, auxiliando na compreensão do fenômeno em estudo.

A estratégia analítica mais utilizada para os estudos de casos, conforme Yin

(2001), é a baseada em proposições teóricas, pois “os objetivos e o projeto originais de estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como estas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir” (YIN, 2001, p. 133). Desta forma, as respostas dos questionários foram tabuladas e analisadas tendo como base as teorias sobre motivação e liderança, apresentadas no referencial teórico. Os resultados obtidos serão apresentados a seguir.

#### **4- ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As respostas serão analisadas com base na fundamentação teórica, objetivando ampliar o conhecimento sobre as relações estabelecidas entre a chefia e seus subordinados, mais especificamente, como os funcionários do Banco do Brasil percebem sua relação com seu superior imediato.

A população estudada foi composta de 47 funcionários, entre os quais 28 eram homens e 19 mulheres. A faixa etária preponderante entre os participantes foi de 25 a 35 anos. O tempo médio de trabalho no BB destes funcionários era de 12 anos.

A primeira questão específica referia-se à percepção dos funcionários sobre seu trabalho. Dos 47 respondentes, 31 respondeu que percebe seu trabalho como sendo algo prazeroso e estressante ao mesmo tempo, 9 classificaram como “necessário” e os 7 restantes, impostaram respostas variadas. Daí pode-se identificar o que Chiavenato (1995) nos descreve com relação ao “campo psicológico”, onde os funcionários buscam atender às suas necessidades adaptados ao ambiente, conforme exposto no referencial teórico. Percebe-se também, que esses 31 respondentes, classificaram seus trabalhos como prazeroso e estressante ao mesmo tempo, têm motivação para o trabalho, pois conforme o exposto por WAGNER III e HOLLENBECK (2003), a satisfação diz respeito ao contentamento com as relações interpessoais no trabalho, com o sistema de remuneração e com a atividade executada. Neste item, referencia-se também o que GRISCI (2005) comenta acerca da reestruturação produtiva do trabalho, onde a competitividade e flexibilidade necessárias no atual mercado de trabalho, exigem um novo tipo de trabalhador para as empresas, acirrando o individualismo social através da concorrência em prol da manutenção do emprego. Complementando o pensamento, a autora diz que “tais influências são estendidas para a vida como um todo, (re) configurando os modos de ser e de agir dos sujeitos, afetando-os física e psicologicamente”. (GRISCI, 2005, p. 34).

Ao serem questionados com relação à interferência da chefia no seu trabalho, 43 dos respondentes identificou seu superior como alguém democrático, participativo e orientador. Isto pode ser explicado pelo fato do Banco ter



oportunizado muitos cursos de capacitação para os gerentes novos e antigos, justamente tratando da questão da motivação. Ressalta-se que estas três agências vêm apresentando bons resultados. Estas respostas convergem com os estudos de Chiavenato (1999) que identificou o estilo democrático como sendo o de melhores resultados, aliado a melhor qualidade no trabalho, clima e comprometimento. Os estudos de Mayo (1993) já apontavam essa tendência. Foi realizado um estudo acerca dos efeitos da iluminação sobre o trabalho, onde grupos de empregados eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos. Observou-se que, independente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade em grupo aumentava. Chegou-se a conclusão que o aumento da produtividade não era decorrente dos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO. NESTES grupos experimentais, as pessoas se sentiram valorizadas pela empresa. Além disso, como membros participantes de uma grupo coeso e afim, começaram a desenvolver sentimentos de envolvimento, participação e realização.

Outra questão, objetivou conhecer os fatores considerados de maior importância com relação ao trabalho. Para tanto, listou-se seis fatores: clima de trabalho; reconhecimento; possibilidade de ascensão profissional; relação entre trabalho e as aptidões do trabalhador; remuneração; comprometimento da equipe. Os participantes deviam numerá-los conforme a prioridade de cada fator. As respostas obtidas foram bem variadas. Assim, dos 47 respondentes, 19 apontaram como fator de maior importância o clima de trabalho; 16 respondentes apontaram o comprometimento e 12 apontaram a remuneração. Se entendermos 'fator motivacional' como 'desempenho', as respostas estão em desacordo com Chiavenato (1992), que fala que o desempenho está relacionado a aptidão e habilidades. Este item (trabalho relacionado a aptidões) que consta na relação de respostas, não foi mencionado por nenhum dos respondentes. Desta forma, a teoria de Chiavenato, que afirma que o desempenho está relacionado à aptidões e habilidades, não se confirma dentre os respondentes deste trabalho.

A questão seguinte, no mesmo padrão que a anterior, solicitava que fossem numeradas algumas atitudes da chefia, conforme o grau de motivação que estas mobilizavam. As atitudes listadas foram: postura amigável; postura essencialmente profissional; auxílio no planejamento profissional; abertura para dar e receber

*feedback*; comprometimento e atuação conjunta com a equipe. As atitudes escolhidas pelos funcionários como mais motivadoras foram “postura amigável” com 25 respostas e “comprometimento com a equipe” apontado por 22 respondentes. Este resultado reforça a teoria de Chiavenato (1999), que relaciona melhoria na motivação ao estilo de liderança democrático, que põe ênfase tanto no líder como no subordinado, e como sendo o estilo que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. Já Bergamini (1994), afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada; e que o estilo democrático, no qual o líder orienta, conduz o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, permitindo com que os funcionários se sintam mais a vontade para suas entregas.

Para analisar a percepção destes funcionários com relação às características mais importantes do superior, listou-se as seguintes características: ético, sincero, rígido, autoritário, flexível, disciplinado, controlador, democrático, competente, com iniciativa, com conhecimento técnico, liberal. As respostas foram: 14 respostas para ética, 12 para sinceridade, a 11 para democrático, 8 para competência, e duas respostas variadas, que não interferem na análise. As respostas apresentadas estão de acordo com a proposta de Oliveira (2006) que considera que do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos, e os mais importantes são o amor, a integridade e o sentido. Já a ética pode ser interpretada como uma dimensão da liderança que não pode ser manipulada. Ética é uma questão de princípios individuais, utilizados em prol do grupo ao qual se está ligado, para o atendimento de determinados objetivos.

Com respeito ao estilo do gerente / superior imediato, as respostas revelam que 39 dos respondentes consideram que seu superior imediato tem perfil democrático, pois as respostas foram bem divididas entre: motiva, envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições e possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos. Isso demonstra que os gerentes têm a preocupação em formar e desenvolver suas equipes, sempre com o objetivo de melhor e maior produtividade e qualidade de vida no trabalho. Contudo, salienta-se que, como a pesquisa foi feita no próprio banco, por colega de trabalho, pode haver uma

tendência das pessoas a responderem de forma positiva, tendo em vista que é um assunto delicado. Nas observações do dia-a-dia, verifica-se que o acesso aos cursos de aprimoramento é muito facilitado e estimulada pelos líderes das equipes, permitindo a todos os funcionários, a busca de instruções, aprimoramento e condições, para melhor produzirem e buscarem o crescimento profissional. Quanto a qualidade de vida no trabalho, observa-se um certo conflito entre a crescente preocupação do Banco do Brasil com o lançamento de programas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), que disponibiliza uma verba para as dependência utilizarem como melhor lhes convir; com a contraposição da carga de trabalho, extremamente desgastante para os funcionários.

Ao serem solicitados para falar sobre a(s) característica(s) comportamental(is) que mais define(m) o estilo do superior, 40 dos participantes responderam que “o próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do gerente”, seguindo por 7 respostas em que as diretrizes são debatidas e decididas em grupo. O que novamente vem ao encontro do perfil democrata, que põe ênfase tanto no líder como no subordinados. Enfatizamos novamente a questão da tendência das pessoas a responderem de forma positiva, tendo em vista que é um assunto delicado. Porém, as observações nos mostram que há realmente uma tendência dos gerentes gerais do BB, inclusive como formadores de novos gestores, permitirem que o grupo esboce as providencias a serem tomadas.

## 5 – CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Como podemos identificar, o estilo democrático é amplamente aceito e solicitado pelos funcionários. Em todas as respostas relacionadas ao estilo de liderança, este foi apresentado como sendo uma expectativa que tem sido realizada, pois está presente no estilo dos superiores. Razão pela qual, os gerentes assumem realmente o papel de líderes perante seus subordinados, atuando de maneira a motivá-los.

Isto demonstra que o relacionamento entre superior e subordinado nas agências analisadas é motivador, tendo em vista que a maior parte dos administradores das agências pertence à linha democrática, apontada como ‘ideal’ pela literatura.

Como melhoria, indicamos que, apesar do bom relacionamento entre superiores e subordinados, poderia haver maior comunicação entre eles, principalmente *feedbacks* mais freqüentes, tanto positivos quanto negativos, que muitas vezes não acontecem em função da grande carga de trabalho, principal fonte geradora de estresse nas agências. Fazemos esta recomendação, devido ao fato de que não houve resposta para este item, constante no questionário.

Analisando as respostas quanto aos aspectos situacionais, é fácil percebermos o quanto a instituição do Banco do Brasil, enfatiza a motivação e relações de trabalho entre supervisores / gerentes e subordinados. Além dos freqüentes cursos de atualização, há cursos auto instrucionais, no portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil relacionados ao tema. Um exemplo é o curso “Gerenciando seu Superior Hierárquico”, que enfatiza os aspectos práticos do relacionamento.

Os resultados obtidos indicam um estilo de liderança que aciona a motivação nos funcionários, contudo ressalta-se a limitação dos achados tendo em vista o número de participantes. Cabe sugerir que novos estudos sejam realizados, com maior abrangência ou utilizando-se outras técnicas a fim de seguir buscando consolidar este campo do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves, FREITAS, Tiziana Severi. **“Terninho e gravata...” Opção ou obrigação para as executivas?**

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas 1994.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, V.01, N.2, Nov. 2002, Jan.2003

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 3ª edição, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Atlas, 3ª. Edição, 1992.

DRUCKER, Peter. **O Líder do Futuro – Visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 8ª edição, 2000.

GARDNER, J.W. **Liderança: sucesso e influência a caminho a modernidade.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

FLEISHMANN, Edwin; HUNT, James G. **Current developments in the study of leadership**, Carbondale, Southern Illion University, 1973.

GRISCI, Carmem L.I.(org). **Motivação e Liderança: antigas categorias, novos olhares em relação à mobilização de pessoas em contexto de mudanças**. Porto Alegre, 2006.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. P. 145 – 176.

HARTER, J.C.; SCHMIDT, F.L.; KEYES, L.M. **Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes**: A review of the Gallup Studies. In C.L. KEYES & J HAIDT (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 1995, p.33-42.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Top Ser Humano**, São Paulo, N. 109, Jun., 1996. p. 33-35

LUBIT, Roy. O Impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 42 n. 3, p. 66,77, julho/setembro, 2002.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MELEIRO, Amélia Regina, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Os Impactos do suporte do supervisor e de Estilos de Liderança sobre o bem estar no trabalho**. Enanpad, 2005.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra, et al. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

\_\_\_\_\_MIRANDA, Isabella Tamine Parra, **O conceito de motivação na teoria das relações humanas**

OLIVEIRA, Jayr F de (coord), SUGO, Alberto Issao... [et al]. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PICKERING, Peg. **Como Administrar Conflitos Profissionais**. São Paulo: Market Books, 2002.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John A ; HOLLENBECK, John R. . **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1ª edição, 2003.





---

---

---

5 – Abaixo serão elencados seis fatores presentes nas relações de trabalho. Enumere-os de 1 a 6 de acordo com sua percepção do quanto eles são importantes para que você se sinta motivado para trabalhar (sendo 1 aquele que você considera o mais importante e 6 o menos importante).

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Comprometimento da equipe              | <input type="checkbox"/> Reconhecimento    |
| <input type="checkbox"/> Possibilidade de ascensão Profissional | <input type="checkbox"/> Remuneração       |
| <input type="checkbox"/> Trabalho relacionado a aptidões        | <input type="checkbox"/> Clima de trabalho |

6 – Abaixo serão elencadas algumas atitudes. Enumere-as de 1 a 5, considerando o quanto estas atitudes da sua chefia, interferem em sua motivação (sendo 1 a mais motivadora e 5 a que menos interfere na sua motivação).

- Postura amigável
- Postura essencialmente profissional
- Auxílio no planejamento profissional
- Estar aberto para dar e receber freqüentes feed backs
- Comprometimento com a equipe ( pegar junto)

7 – Aponte 5 características que você considera como as mais importantes num superior:

- |   |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ética          | <input type="checkbox"/> sinceridade   | <input type="checkbox"/> rigidez     |
| <input type="checkbox"/> autoritarismo  | <input type="checkbox"/> flexibilidade | <input type="checkbox"/> comunicação |
| <input type="checkbox"/> controle       | <input type="checkbox"/> democrático   | <input type="checkbox"/> competência |
| <input type="checkbox"/> ter iniciativa | <input type="checkbox"/> conhecimento  | <input type="checkbox"/> liberal     |

8- Indique a opção que mais se aproxima do estilo do seu superior.

motiva, envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições.

impõe suas idéias movido pela autoridade do cargo, exercendo papel de mandante e não comandante.

possui habilidade de exercer influencia no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos.

9- Qual das seguintes características comportamentais mais definem seu gerente?

Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais

O próprio grupo esboça as providencias a serem tomadas com aconselhamento do gerente

O gerente determina qual tarefa cada um ira executar

As diretrizes são debatidas e decididas em grupo

O gerente procura ser membro normal da equipe

Apenas o gerente fixa as diretrizes

Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos componentes fica a cargo o grupo

O gerente e dominador e pessoal nos elogios e críticas.