

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Fábio Lopes de Aguiar

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO PAPEL
DO LÍDER NO PROCESSO DE MOTIVACAO**

Porto Alegre

2011

Fábio Lopes de Aguiar

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO LÍDER
NO PROCESSO DE MOTIVACAO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito para a obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.

Orientador: Prof. Dr Pedro de Almeida Costa

Tutor Orientador: Prof Msc Lucas S. Gudolle

Porto Alegre

2011

Fábio Lopes de Aguiar

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO LÍDER
NO PROCESSO DE MOTIVACAO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando D. Lopes

Prof.^a Mariana Baldi

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por guiar os meus passos e proporcionar saúde, paz e alegria à minha vida.

A minha família, em especial minha mãe e minha irmã, pelo apoio e compreensão em todos os momentos de minha vida.

A minha esposa Cristiane, pelo seu amor e sua presença em minha vida.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio recebido durante a realização deste trabalho.

Aos professores, que no decorrer desse curso, contribuíram para o meu processo de aprendizado.

A família Silva, pelo apoio, torcida e compreensão nos momentos difíceis.

RESUMO

Este trabalho analisa o papel do líder no processo de motivação de sua equipe. Para a análise é realizado levantamento bibliográfico das teorias existentes sobre Motivação e Liderança. Em seguida, utiliza-se abordagem quantitativa através de pesquisa *survey* e aplicação de questionário. O objetivo é identificar a percepção dos liderados em relação a aspectos relacionados à motivação, percepção do estilo de liderança do líder (gestor) e gestores de equipe e a percepção dos liderados em relação ao papel exercido pelo gestor e gestores de equipe. A amostra é formada por funcionários de uma agência bancária do Banco Pé Vermelho, localizada na cidade de Shangri-lá. Os resultados mostram a importância do gestor (líder) e dos gestores de equipe no processo de liderança. Ressalta também a importância de fatores de satisfação endógenos, relacionados ao processo cognitivo, assim como exógenos, relacionados ao ambiente. Foi possível constatar a importância da atuação dos gestores para formação da percepção dos funcionários e, o surgimento de comportamentos positivos. O estudo sugere ampliação da pesquisa com foco nos gestores de equipe, que em geral são reconhecidos pelo foco gerencial e administrativo, porém, hoje exercem dupla função, contribuindo de forma positiva para o processo de liderança.

Palavras-chave: Liderança, Equipe, Motivação e Resultado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Estilo de Liderança..... | 37 |
| Gráfico 2 - Percepção do Estilo de Liderança do Gestor | 38 |
| Gráfico 3 - Percepção do Estilo de Liderança dos Gestores de Equipe | 39 |
| Gráfico 4 - Comprometimento em função do estilo de Liderança | 41 |
| Gráfico 5 - Comprometimento em função do estilo de liderança dos gestores de equipe | 41 |
| Gráfico 6 - Orgulho do trabalho | 43 |
| Gráfico 7 - Orgulho de trabalhar na empresa | 44 |
| Gráfico 8 - Trabalho útil e importante para empresa..... | 45 |
| Gráfico 9 - Informações sobre objetivos da empresa | 46 |
| Gráfico 10 - Informações sobre o que a empresa espera de mim..... | 46 |
| Gráfico 11 - Desenvolvimento Profissional | 48 |
| Gráfico 12 - Novas oportunidades na empresa..... | 48 |
| Gráfico 13 - Delega funções e responsabilidades..... | 50 |
| Gráfico 14 - Compartilha Conhecimentos e Informações | 51 |
| Gráfico 15 - Compartilha conhecimentos e informações. Percepção do Gestor..... | 52 |
| Gráfico 16 - Compartilha conhecimentos e informações - Percepção Gestores de equipe..... | 52 |
| Gráfico 17 - Estimula e valoriza participação funcionários nas decisões da equipe..... | 54 |
| Gráfico 18 - Estimula e valoriza participação funcionários decisões da equipe - Percepção do Gestor | 55 |
| Gráfico 19 - Estimula e valoriza participação funcionários decisões da equipe - Percepção Gestores de Equipe | 56 |
| Gráfico 20 - É acessível. Percepção em relação ao Gestor e Gestores de Equipe..... | 56 |
| Gráfico 21 - Estimula desenvolvimento profissional | 57 |
| Gráfico 22 - Acredita na capacidade da equipe | 58 |
| Gráfico 23 - Reconhece os esforços da equipe..... | 58 |
| Gráfico 24 - Reconhece os esforços individuais | 59 |
| Gráfico 25 - Sinto-me motivado..... | 60 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Distribuição por Sexo | 36 |
| Tabela 2 – Distribuição por faixa etária | 36 |
| Tabela 3 – Distribuição por tempo de trabalho no banco..... | 36 |
| Tabela 4 - Distribuição por tempo na função atual | 37 |
| Tabela 5 - Ocupação de cargos gerencias (gerência média)..... | 37 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1. MOTIVAÇÃO..... | 11 |
| 1.1 AS PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO..... | 11 |
| 1.2 MOTIVAÇÃO E O APELO DAS NECESSIDADES..... | 13 |
| 1.3 MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS COGNITIVAS..... | 15 |
| 1.4 MOTIVAÇÃO: AVANÇOS E DESAFIOS..... | 17 |
| 1.5 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 22 |
| 2. LIDERANÇA..... | 24 |
| 2.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA..... | 24 |
| 2.2 LIDERANÇA E AS ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS..... | 26 |
| 2.3 LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO..... | 27 |
| 2.4 LIDERANÇA E AS CONTRIBUIÇÕES DOS TEÓRICOS DA MOTIVAÇÃO..... | 28 |
| 2.5 DESAFIOS DA LIDERANÇA..... | 30 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 33 |
| 4. ANÁLISE..... | 36 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA..... | 36 |
| 4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA..... | 37 |
| 4.3 LIDERANÇA VERSUS COMPROMETIMENTO..... | 40 |
| 4.4 ASPECTOS INDIVIDUAIS..... | 43 |
| 4.4.1 Sentido do trabalho..... | 43 |
| 4.4.2 Desenvolvimento profissional..... | 47 |
| 4.5 ASPECTOS INDIVIDUAIS E A INFLUÊNCIA DO GESTOR E DOS GESTORES DE EQUIPE..... | 49 |
| 4.6 A QUESTÃO FINAL: SINTO-ME MOTIVADO..... | 59 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 62 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 65 |
| ANEXOS..... | 66 |

INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial ocorreram avanços tecnológicos que modificaram as técnicas de produção e conseqüentemente a vida das pessoas. No mundo globalizado de hoje as mudanças são constantes, sendo que o impacto na vida das pessoas não se compara ao ocorrido nas Revoluções Industriais. A diferença é que hoje a informação está presente em todos os lugares. O crescimento do uso da internet e o surgimento das redes sociais proporcionam informações constantes e atualizadas sobre tudo, inclusive sobre produtos e serviços. O crescimento do setor de serviços é reflexo desse cenário cada vez mais competitivo, dinâmico e informativo, que exige das empresas um posicionamento voltado para o consumidor. Portanto, a revolução dos dias de hoje não está atrelada a avanços tecnológicos ou novas técnicas de produção. O desafio agora é obter diferencial através da qualidade e criatividade das pessoas. Com isso, o tema Gestão de Pessoas vem sendo tratado de forma prioritária pelas empresas, pois o fator humano passou a ser o diferencial das empresas mais eficientes.

Neste contexto, a motivação surge como a mola propulsora do trabalhador, e as empresas buscam formas de motivar seus trabalhadores visando melhores resultados. Através da motivação, as empresas buscam aumentar o comprometimento, a criatividade e produtividade de seus colaboradores.

Se por um lado, o resultado das empresas depende cada dia mais do comprometimento, criatividade e produtividade de seus funcionários, por outro lado, o mercado está cada vez mais seletivo, a alta concorrência exige dos produtos e serviços um diferencial que levem a empresa ao patamar de qualidade exigido pelo mercado. Portanto, o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado a qualidade do fator humano, de sua criatividade e principalmente de sua motivação para o trabalho.

Além da motivação e valorização do fator humano, a preocupação das organizações tem sido identificar e formar líderes. Entretanto, a preocupação das organizações não se restringe ao topo da pirâmide, mas com a liderança exercida na base, no dia-a-dia, através de gerentes e supervisores, que lidam diretamente com os colaboradores, exercendo papel importante para a motivação de suas equipes.

Neste trabalho, será aplicada pesquisa junto a funcionários de uma agência bancária. Sabe-se que instituições financeiras têm seu foco na prestação de serviços, sendo a qualidade

desses serviços fundamental para definir sua posição junto ao cliente. A qualidade desses serviços depende muito do fator humano e de sua motivação para o trabalho.

Na base das instituições financeiras, mais especificamente nas agências, a liderança é exercida pelos gerentes de agência e gerência média, sendo que o resultado da organização é construído através do sucesso de cada equipe de trabalho, ou seja, de cada agência. No Banco Pé Vermelho, o líder (gerente geral) tem o papel de motivar sua equipe para enfrentar os desafios propostos pela organização. E para cumprir com seus objetivos, tem o auxílio da gerência média, através de gestores de equipe, somando esforços para o alcance dos resultados esperados.

Com isso, apurar o papel do líder e sua importância neste processo é fundamental, tanto para a agência estudada, como para o Banco Pé Vermelho como um todo. São muitos os trabalhos que tratam do tema Motivação e Liderança, porém nenhum realizado na agência escolhida. O Banco Pé Vermelho vem demonstrando através de encontros, palestras e treinamentos preocupação com a formação de líderes e gestores de equipe. Além disso, ao contrário das instituições financeiras privadas, o Banco Pé Vermelho, por ser um banco público, tem como única alternativa identificar e formar líderes dentro da própria organização.

Portanto, a competitividade de um banco público, num mercado com grandes instituições privadas e intensa concorrência, depende muito de seus líderes e do papel que eles exercem para motivar suas equipes no alcance dos resultados esperados.

Neste trabalho tem-se como questão de pesquisa identificar qual o papel do Gestor enquanto líder no processo de motivação de sua equipe? Para tentar responder tal questão define-se como objetivo geral deste trabalho avaliar o papel do líder (gestor) no processo de motivação de sua equipe. Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar percepção dos funcionários quanto a aspectos relacionados à motivação, ao trabalho e a empresa.
- Identificar características do líder (gestor) e seu estilo de liderança.
- Identificar o papel do Gestor de Equipe no processo de motivação e sua importância no contexto de liderança.
- Avaliar a percepção dos liderados quanto ao papel exercido pelo líder e suas características.

Diante dos objetivos apresentados, este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro aborda o tema Motivação, apresenta as primeiras visões sobre motivação no trabalho, aborda as principais teorias e termina ressaltando os desafios, tanto para os líderes

como para as organizações. O segundo trata do tema Liderança, apresentando as principais teorias e seus desafios. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Por fim, o quarto apresenta os resultados obtidos na pesquisa com funcionários da agência pesquisada, além da análise desses resultados utilizando a revisão bibliográfica apresentada neste trabalho.

1. MOTIVAÇÃO

A motivação é tema de estudo de vários autores que buscam explicações para esse intrigante mistério da natureza humana. Segundo Stoner e Freeman (apud Cavalcanti, 2007, p. 86) “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Coda (1997, p. 94,95) considera que:

[...] apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até mesmo que as motivações estão em “crise” e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismos.

Para entender a motivação no ambiente organizacional, começaremos apresentando as primeiras visões sobre motivação no trabalho. Depois, serão apresentadas as principais teorias, principalmente aquelas que possuem como eixo a questão das necessidades e as teorias cognitivas. Em seguida, vamos conhecer avanços e desafios relacionados à motivação. Por fim, será abordada a motivação nas organizações.

1.1 AS PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Tudo começou bem antes da Revolução Industrial, onde a maneira mais utilizada para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando assim um ambiente de medo. Às vezes, era utilizada a promessa de recompensas e favores especiais como forma de motivação. Em ambos os casos, trata-se de estímulo externo, ou seja, punição ou premiação para conseguir que fizessem aquilo que deveriam fazer (BERGAMINI, 2008).

Com a Revolução Industrial, investiu-se cada vez mais na busca por mais eficiência nos procedimentos industriais. As áreas de Recursos Humanos criavam planos salariais e de benefícios extras que pudessem motivar os trabalhadores. Assim, as ameaças de punições foram substituídas pelo dinheiro, já que os partidários da Administração Científica de Taylor

acreditavam que o dinheiro fosse o principal fator de motivação para o trabalhador (BERGAMINI, 2008).

Apesar da crítica de muitos autores sobre a motivação pelo ganho proposta pela Administração Científica, “esse modo de pensar teve forte impacto sobre a forma de tratar as pessoas dentro das organizações em fins do século XIX e começo do século XX” (BERGAMINI, 2008, p. 4).

Entretanto, os trabalhadores perceberam que nesse ambiente de incentivo à produtividade remunerada eles estavam arriscando sua própria sobrevivência nas organizações às quais pertenciam. Perceberam que num futuro próximo o aumento da produtividade significaria menos mão-de-obra. A reação foi reduzir o ritmo de trabalho como forma de garantir a permanência no emprego por mais tempo. Surge um segundo objetivo motivacional, no caso a busca de segurança através da manutenção da fonte de sustento por mais tempo (BERGAMINI, 2008).

Como reação à posição da Administração Científica, surge com Elton Mayo a Escola das Relações Humanas. O pressuposto teórico é que a melhor maneira de motivar os trabalhadores é fortalecer o comportamento de interação social entre os mesmos. Segundo Bergamini (2008, p. 6),

A ênfase no relacionamento interpessoal é, então, o mais direto substituto da remuneração por produção, mantendo-se assim a fé de que fatores extrínsecos nada têm a ver com a pessoa e o trabalho que ela faz. Por estarem fora de cada pessoa, são incapazes de conseguir a motivação para o trabalho.

Já na década de 50, Douglas McGregor desenvolve a idéia de que a auto-realização possa ser um novo representante dos fatores motivacionais no trabalho. Com base nos estudos de Maslow e sua hierarquia das necessidades, McGregor enfatiza o surgimento da maturidade motivacional, na qual a busca da auto-realização caracteriza o nível mais alto, diferentemente dos fatores extrínsecos como conforto físico, segurança e interação social que formavam a base da pirâmide proposta por Maslow (BERGAMINI, 2008).

Apesar da evolução das visões apresentadas, todas elas privilegiam apenas um fator de motivação, seja o dinheiro, o relacionamento social ou a auto-realização, mostrando-se insuficientes para explicar os motivos que tornam um indivíduo motivado. Surge então uma perspectiva mais abrangente que de acordo com Bergamini (2008, p. 9), “considera o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores que se combinam de maneira diferente em cada uma delas, para determinar assim a sua identidade pessoal e motivacional”.

Essa constatação de que o homem é um ser mais complexo do que aquilo que previram as primeiras visões a respeito da motivação humana proporcionaram o surgimento de novos estudos e teorias, como forma de encontrar respostas que expliquem o comportamento motivacional daqueles que trabalham (BERGAMINI, 2008).

1.2 MOTIVAÇÃO E O APELO DAS NECESSIDADES

As teorias que possuem como eixo as necessidades do indivíduo são também classificadas como teorias de conteúdo. Segundo Cavalcanti (2007, p. 87) “as teorias de conteúdo focalizam as necessidades do indivíduo”. Para Michel (apud Bergamini, 2008, p. 98), as teorias de conteúdo são “aquelas que dizem respeito à necessidade que dispara um comportamento em busca do equilíbrio”.

Entre as teorias de conteúdo, a mais conhecida é a Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow. Para Maslow (2003, p. 270), as necessidades são responsáveis pela motivação do indivíduo. Ele identifica “cinco grupos de metas”, que classifica como “necessidades básicas”, sendo elas, “em resumo, fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização”.

Maslow (2003, p. 270-271) explica que,

Essas metas básicas relacionam-se entre si, organizando-se segundo uma hierarquia de preponderância. Isto significa que as metas mais preponderantes monopolizarão a consciência e tenderão a organizar o recrutamento de várias capacidades do organismo. As necessidades menos preponderantes serão minimizadas, esquecidas ou negadas. Mas quando uma delas é satisfatoriamente preenchida, surge a próxima (“mais elevada”) dentro da hierarquia, para dominar a vida consciente e servir como o centro da organização do comportamento, já que necessidades satisfeitas não agem como motivadores ativos.

Em outras palavras, pode-se dizer que as necessidades ou metas são classificadas em uma pirâmide, sendo que enquanto as necessidades da base da pirâmide não estiverem satisfeitas, elas continuam como prioridade para o indivíduo. Assim, o indivíduo só buscará satisfazer novas necessidades quando as necessárias a subsistência humana (na base da pirâmide) estiverem satisfeitas. Como exemplo, podemos citar que o indivíduo só buscará satisfazer suas necessidades de auto-realização quando as demais necessidades (fisiológicas, de segurança, amor, estima) estiverem satisfeitas.

Apesar da popularidade do modelo motivacional de Maslow, sabe-se que ele recebeu muitas críticas. Segundo Bergamini (2008, p. 92) “grande parte dessas críticas diz respeito à hierarquia dessas necessidades que, do ponto de vista prático, não se passa necessariamente, como foi proposto pelo autor”. Poucos sabem, mas Maslow (2003) reconhece em seus escritos que a hierarquia não obedece a uma ordem fixa. Além disso, aceita a possibilidade de satisfação parcial de uma necessidade para o surgimento de uma necessidade mais elevada.

Outra contribuição importante é a Teoria do impulso, que identifica no homem um permanente estado de carência, sendo seu comportamento direcionado à obtenção daquilo que lhe falta para recuperar o equilíbrio através de impulsos psicológicos. Assim, o processo de motivação ocorre quando o indivíduo busca algo que lhe falta, ou seja, busca sair do estado de desequilíbrio (SILVA, 2007).

[...] Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação (SILVA, 2007, p. 11)

Silva (2007) explica que o encontro da necessidade com o fator motivação resulta no “ato motivacional”, sendo a satisfação da necessidade oposta à motivação. Entretanto, considera que o ser humano possa adquirir novas necessidades e com isso o processo de motivação é retomado em busca do novo estado de equilíbrio.

A Teoria do Impulso, portanto, vem de encontro com a Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow, ao identificar a motivação como resultado de um estado de carência, de necessidade, ou mesmo de desequilíbrio. Com isso, o indivíduo busca satisfazer essa necessidade ou carências para obter o estado de equilíbrio, mas isso não o impede de ter novos desequilíbrios, novas necessidades e reiniciar o processo de motivação.

Outra importante contribuição é a Teoria dos dois Fatores de Herzberg ou Teoria da motivação-higiene. Nela, o autor faz distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Com isso, os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados higiênicos e relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Condições de trabalho, salários, relações com o supervisor e benefícios são alguns dos fatores higiênicos que contribuem para a satisfação no trabalho, porém não são suficientes para promover a motivação e a produtividade, servem apenas para remover obstáculos para formação de atitudes positivas. Para Herzberg, os fatores motivacionais estariam relacionados com a tarefa, influenciando diretamente a produtividade dos membros da organização. Com isso, fatores

como liberdade, responsabilidade, reconhecimento seriam responsáveis pela motivação e produtividade do indivíduo na organização (SILVA, 2007).

Segundo Silva (2007, p. 38) “os incentivos organizacionais baseados nos fatores higiênicos não resultarão automaticamente em aumento da motivação e, portanto, da produtividade dos membros da organização, mas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas”.

Sobre a pesquisa de Herzberg, Cavalcanti (2007, p. 94) ressalta que

[...] as conclusões a que a pesquisa chegou fazem sentido e se articulam bem com a teoria de Maslow. As necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto; porém se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.

Michael (apud Bergamini, 2008, p. 98) ressalta o valor do trabalho de Herzberg, propondo que ele “colocou em evidência a importância dos fatores intrínsecos (conteúdo do trabalho) em relação aos fatores extrínsecos (contexto do trabalho)”.

Ainda sobre a Teoria de Herzberg, pode-se concluir uma clara diferença entre estímulo e motivação. Fatores higiênicos, se presentes, causam estímulos e condições favoráveis para o processo de motivação. Porém, os fatores motivacionais e a forma com que cada indivíduo se sente em relação ao cargo, a tarefa em si, determinam sua motivação e sua produtividade.

Seguindo o foco da questão das necessidades, David McClelland, em sua Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, identifica três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização. A diferença em relação a outras teorias que possuem como eixo a questão das necessidades é que no caso da Teoria de McClelland, as necessidades são adquiridas no decorrer do tempo, em função das experiências de vida de cada indivíduo e assim podem ser aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas (SILVA, 2007).

Quando considera as experiências vividas, McClelland contribui para o entendimento de que cada pessoa é diferente e possui necessidades diferentes em função de diversos fatores, entre eles suas experiências de vida. Mas sua contribuição está no fato das necessidades não serem imutáveis, podendo ocorrer transformações ao longo da vida de cada pessoa.

1.3 MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS COGNITIVAS

As teorias cognitivas são também classificadas como teorias de processo. Segundo Cavalcanti (2007, p. 87) as teorias de processo “focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho”. Para Michel (apud Bergamini, 2008, p. 99) as teorias de processo “não procuram compreender aquilo que seja motivação”.

Entre as teorias de processo, a Teoria das Expectativas é um modelo mais complexo que procura explicitar os processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho. Conforme a Teoria das Expectativas, são três os fatores de motivação: Expectância, Instrumentalidade e Valência. Segundo Lévy-Leboyer (1994, p. 65-68), expectância “é aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável”. Já instrumentalidade “é um dado subjetivo, a maneira pela qual cada um percebe a relação que existe entre, de um lado, o trabalho que é feito e, de outro, aquilo que o trabalho traz”. Por fim, valência “caracteriza a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das recompensas possíveis do trabalho”.

[...] Se um destes três elementos estiver ausente: falta de confiança em si, instrumentalidade discutível, resultados sem relação com as necessidades de cada um, então o delicado processo motivacional se encontra paralisado ou no mínimo desorganizado. Além disso, é necessário que os objetivos pessoais existam, que sejam claramente definidos e que contenham desafios (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 68-69).

A Teoria da Equidade tratada por Adams traz importante contribuição à análise de processos cognitivos. O modelo da equidade procura relacionar o comportamento das pessoas, ou melhor, a motivação, ao sentimento de justiça e igualdade nas relações de trabalho. Assim, o indivíduo compara suas recompensas e contribuições a recompensas e contribuições dos outros, para verificar se a relação é de equidade ou não. A teoria da equidade, destaca Silva (2007, p. 49) “pressupõe que os trabalhadores têm consciência da situação uns dos outros, e têm capacidade de comparar a sua situação com a dos outros”.

Outro enfoque dado às teorias cognitivas é conhecido como Teoria da atribuição. Segundo Bergamini (2008, p. 80) “o modelo motivacional da atribuição baseia-se fundamentalmente no processo por meio do qual as pessoas interpretam não só as causas dos seus próprios comportamentos, como também as causas dos comportamentos dos demais”.

A motivação cognitiva ou consciente está, portanto, sujeita a percepção da realidade que varia de pessoa para pessoa. Bergamini (2008, p. 80) ressalta ainda que “as teorias cognitivas estão, assim, submetidas ao relativismo dos conhecimentos e das percepções individuais”.

Uma crítica as teorias de processo ou cognitivas vem do fato delas considerarem o ser humano como capaz de fazer escolhas extremamente conscientes e racionais. Entretanto, o ser humano está exposto a aspectos emocionais, sendo que a pura racionalidade não corresponde a sua realidade existencial. Bergamini (2008, p. 84) considera que

[...] Na prática, os aspectos cognitivos e emocionais são indissociáveis no que tange ao comportamento motivacional. Tanto os processos cognitivos afetam aqueles de ordem emocional, como também os processos emocionais influenciam a aquisição e o processamento dos dados cognitivos. A escolha de objetivos motivacionais leva sempre a marca da personalidade de cada um. As pessoas podem guardar alguma semelhança entre si, mas nunca serão rigorosamente iguais umas às outras.

Freud (apud Bergamini, 2008) vai além, ao propor o caráter inconsciente da motivação. Para o autor, nem o próprio indivíduo consegue intervir no desencadeamento do seu processo motivacional. Bergamini (2008, p. 133) destaca que,

[...] Freud pretende demonstrar que o mais importante na determinação da orientação comportamental esteja submerso, portanto, seja inacessível à observação experimental. [...] A ponta do iceberg, acessível à observação direta, é a menor parte conhecida pela pessoa. A maior parte submersa e desconhecida comanda a grande maioria das ações de cada um.

A breve descrição das teorias cognitivas e daquelas que possuem como eixo a questão das necessidades não deixam dúvida sobre a complexidade que envolve o tema motivação. A seguir, vamos abordar os avanços e desafios relacionados ao tema.

1.4 MOTIVAÇÃO: AVANÇOS E DESAFIOS

As teorias apresentadas ressaltam inúmeras variáveis que podem e devem ser consideradas no processo de motivação. Este desafio de explicar e compreender o processo de motivação é muito bem definido por Bergamini (2008, p. 19),

[...] quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente na busca de uma explicação que permita se apoiar em terra firme para desvendar as possíveis causas que levam o ser humano a agir. Uma simples ação pode ter muitas explicações diferentes. Isso consolida a crença de que os determinantes do comportamento residem no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidade, suas predisposições emocionais, seus recursos intelectuais e culturais, bem como as atitudes e crenças que compõem a sua escala de valores que subjaz a cada ação. Tudo isso mostra que o estudo da motivação deve levar em conta um número maior de variáveis do que aquilo que pessoas leigas no assunto possam imaginar. A resposta para tanto não é tão simples

nem tão direta como muitos podem pensar. Não existe uma única causa que por si só cubra todos os tipos de ações motivadas.

Se as teorias apresentadas não são suficientes para elucidar todos os mistérios que envolvem a motivação humana, principalmente quando tratadas separadamente, ao menos elas trazem contribuições importantes para o entendimento do real significado do termo motivação.

O primeiro passo é diferenciar motivação e fatores de satisfação. Maslow (2003), através de sua Teoria da Hierarquia de necessidades, sugere que a motivação está atrelada a necessidades do indivíduo. Com a Teoria do Impulso, temos que a satisfação de uma necessidade é oposta a motivação. Já a teoria dos dois fatores de Herzberg faz a distinção entre fatores de satisfação e fatores motivacionais. Com a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, temos que as necessidades se transformam ao longo da vida, são influenciadas pelas experiências de vida.

Com isso, Archer (1997, p. 24) conclui que “motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)”, ou seja, 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”. Portanto satisfação é o atendimento de uma necessidade.

Apesar de simples, as definições sobre motivação e fatores de motivação são fundamentais, uma vez que tem ocorrido frequentemente a tentativa de se motivar através de fatores de motivação. E como acreditar que a água pode motivar alguém a ter sede, sendo que na verdade a água é um fator de satisfação da necessidade que é a sede. Archer (1997, p. 25) conclui que “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Uma vez definido o conceito de motivação e considerando sua característica intrínseca, é possível concluir que uma pessoa não pode motivar a outra. Segundo Archer (1997, p. 25) “aquilo que se faz em lugar de motivar é satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades de outra pessoa”. Assim, é possível oferecer fatores de motivação como água, comida e reconhecimento para satisfazer a necessidades como sede, fome e afeto, sendo isto satisfação. Ao negar ou privar as pessoas de fatores de satisfação, tem-se a contra-satisfação. Archer (1997, p. 26) esclarece que “as necessidades humanas não são consequência direta nem da satisfação nem da contra-satisfação; são consequência da natureza intrínseca da pessoa”.

Archer (1997) reconhece o pioneirismo de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Douglas McGregor na descoberta das necessidades como verdadeiros fatores de motivação. O autor também ressalta que suas contribuições foram mal compreendidas ou até mesmo ignoradas por muitos anos. O que estes autores querem dizer, segundo Archer (1997, p. 28-29) é que:

[...] a motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas; somente as necessidades são os motivadores do comportamento; as necessidades são intrínsecas ao indivíduo; a administração não pode colocar motivação nos indivíduos; a administração não pode colocar necessidades nos indivíduos; os administradores não podem motivar; os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades humanas.

A necessidade não pode criar satisfação nem direcionar o corpo para que procure um ambiente que promova a satisfação. Cabe ao intelecto encontrar satisfação para as necessidades da pessoa, detectando aquilo em que a necessidade se baseia. Como a energia da necessidade é transmitida ao intelecto, ele a compara com a energia de outras necessidades, estabelecendo a necessidade que receberá prioridade em função de seu maior nível de energia. Além disso, o intelecto classificará aquelas coisas que promovem maior ou menor potencialidade de satisfação, de acordo com uma escala de preferência (ARCHER, 1997).

Segundo Archer (1997, p. 31),

[...] A necessidade que tiver o maior nível de energia em um momento servirá como ponto focal para a organização do comportamento e representa a necessidade que será tomada como centro de organização do comportamento. A necessidade com nível mais alto de energia em dado momento será sempre a necessidade, dentro da hierarquia de necessidades da pessoa, que apresenta o menor grau de satisfação.

Entretanto, muitas das necessidades humanas não podem ser satisfeitas por fatores de satisfação criados dentro do intelecto, ou seja, este dirige suas funções motoras para encontrar fatores de motivação vindos do ambiente. Para Archer (1997, p. 32), “qualquer coisa que frustre a procura do objetivo de satisfação, seja dentro do intelecto seja no ambiente, é um fator de contra-satisfação”. Ao contrário, “qualquer coisa que auxilie a busca do objetivo de satisfação é um facilitador de satisfação”.

O intelecto, então, é o planejador, o organizador e o diretor na procura da satisfação da necessidade. O intelecto, todavia, engaja-se nessas funções somente porque é constantemente estimulado por alguma necessidade. Nesse sentido, o intelecto nunca descansa, uma vez que as necessidades do homem são insaciáveis. Haverá sempre uma necessidade servindo como centro ou organizador do comportamento. As preferências por determinados fatores de satisfação podem mudar, mas as necessidades permanecem (ARCHER, 1997, p. 33).

Archer (1997, p. 33) explica também a relação entre grau de satisfação, grau de motivação e comportamento positivo. Para o autor, “quanto menor for o grau de satisfação para dado motivador (ou necessidade), maior será o grau de motivação e menor a propensão no sentido de um comportamento positivo”. Assim, um comportamento positivo está relacionado ao maior grau de satisfação de uma necessidade e conseqüentemente a um menor grau de motivação. Neste sentido, o autor enfatiza que “a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles”, através dos fatores de satisfação.

Se os energizadores do comportamento são as necessidades e o intelecto é o diretor do comportamento, os reais determinantes da direção comportamental são os fatores de satisfação e de contra-satisfação. Se todo comportamento é motivado, não é a presença ou ausência de motivação que determina se o comportamento será positivo (não frustrado) ou negativo (frustrado), mas muito mais a presença ou ausência de algum grau de satisfação (ARCHER, 1997).

São os fatores de satisfação e contra-satisfação determinantes do comportamento positivo (não frustrado) e do comportamento negativo (frustrado). Para Archer (1997, p. 38), “um fator de satisfação é um modificador positivo do motivador porque aumenta a satisfação, diminuindo a tensão da necessidade”. Por outro lado, “um fator de contra-satisfação é um modificador negativo do motivador porque diminui a satisfação, aumentando a tensão da necessidade”.

Importante lembrar que os fatores de satisfação e de contra-satisfação podem ser endógenos (criados dentro do intelecto) e exógenos (providos pelo ambiente). Os fatores de satisfação e de contra-satisfação endógenos são providos por fontes intrínsecas e estão relacionados com o processo cognitivo, que inclui consciência, percepção da realidade e relativismo, além da estar sujeito a aspectos emocionais. Já os fatores de satisfação e de contra-satisfação exógenos são aqueles providos a partir de fontes extrínsecas (ambiente). Tanto os fatores endógenos como exógenos podem influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento (ARCHER, 1997).

Assim, para influenciar o comportamento do indivíduo, as empresas podem utilizar apenas fatores exógenos, de forma a influir no ambiente de trabalho. Segundo Archer (1997, p. 40) “são somente os fatores exógenos de satisfação ou de contra-satisfação que a administração pode oferecer para influenciar o comportamento do indivíduo”.

Archer (1997, p. 42-43) ressalta que “à medida que o nível de satisfação for aumentando para dada necessidade, este nível de satisfação pode chegar a ir além do nível de satisfação associado com alguma outra necessidade interna da pessoa na hierarquia de necessidades”. Com isso, outra necessidade com mais baixo nível de satisfação se tornará o centro de organização do comportamento, ou seja, terá prioridade.

Esse efeito é um desafio para os administradores, pois segundo Archer (1997, p. 43),

[...] É esse efeito que causa aos administradores muita dificuldade e fracasso. Enquanto o administrador está satisfazendo a uma dada necessidade e, dessa forma, conseguindo um comportamento positivo, outra necessidade pode, de repente, tornar-se o centro de organização do comportamento. A fim de evitar a possibilidade de comportamentos negativos, o administrador deve agora voltar sua atenção para um novo centro organizador do comportamento. A implicação desse fato é que o administrador deve sempre lidar com a necessidade que estiver servindo como centro organizador do comportamento para poder induzir constantemente comportamentos positivos.

Diante de tamanho desafio, muitos líderes e administradores optam por caminhos mais fáceis, utilizando-se de técnicas de condicionamento como forma de motivação. Vimos que todo comportamento é motivado, sendo que a motivação é inerente a uma necessidade, portanto é intrínseca. Assim, qualquer tipo de comportamento provocado por estímulos externos não é chamado de comportamento motivado, mas sim condicionado. Segundo Bergamini (2008, p. 21) “a confusão entre a verdadeira motivação e o puro condicionamento tem trazido sérios problemas quando se tenta atingir a quantidade e a qualidade almejadas de produção”. Para a autora, “é indispensável adotar um único e cientificamente verdadeiro critério de motivação”.

Lorenz (apud Bergamini, 2008, p. 116) critica com veemência as teorias behavioristas do condicionamento. O autor acredita que o condicionamento é uma tentativa de manipulação do comportamento e afirma que “sistemas refinados de manipulação estejam impedindo cada vez mais a realização pessoal do homem”.

Este é, portanto, o grande desafio para o líder, pois enquanto técnicas típicas de condicionamento podem ser aplicadas a um grande número de pessoas ao mesmo tempo, a estratégia de se conseguir trabalhar com pessoas motivadas exige maior sensibilidade do superior para conhecer suas necessidades, entendê-las individualmente e proporcionar fatores de satisfação que induzam a comportamentos positivos. Assim, é fundamental que o líder conheça cada um de seus seguidores, dispensando a eles sua consideração individualizada (BERGAMINI, 2008).

1.5 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto organizacional, motivação está atrelada ao que alguns autores chamam de sentido do trabalho. Maslow (apud Bergamini, 2008, p. 105) deixa claro que “indivíduos altamente evoluídos assimilam seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios” Para o autor, o trabalho consegue viabilizar seu crescimento em busca da auto-realização.

[...] O trabalho, para cada uma das pessoas, reveste-se da importância de ser fonte de equilíbrio individual. As experiências de trabalho exemplificam, assim, de forma clara a centralidade que tal aspecto tem como determinante dos diferentes níveis de bem estar físico e emocional para os indivíduos (BERGAMINI, 2008, p. 186).

Ao discutir motivação e sentido do trabalho, Sievers (1997, p. 53-54) defende a hipótese de que o tema motivação só ganhou notoriedade quando o sentido do próprio trabalho desapareceu. Para o autor, “as teorias motivacionais têm-se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho”. Considera ainda que a falta de motivação e a dificuldade de se conseguir produtividade no trabalho são conseqüências de situações nas quais as pessoas não são capazes de perceber o significado ou utilidade daquilo que fazem, ou seja, da falta de sentido do trabalho.

Se por um lado o trabalho pode viabilizar o crescimento em busca da auto-realização, McGregor (apud Bergamini, 2008, p. 186) alerta que quando alguém não se sente atendido em suas necessidades pessoais no trabalho, este exibirá um “comportamento que se manifesta de maneira tendente a prejudicar os objetivos organizacionais”, tornando-se resistente e avesso à colaboração.

Para Bergamini (2008, p. 187), apenas recentemente as empresas perceberam os prejuízos causados por funcionários desmotivados. Ela explica que o funcionário pode continuar trabalhando sem estar motivado, afinal precisa do dinheiro que o trabalho traz. Porém, destaca que a empresa possui “objetivos quantitativos e qualitativos de produtividade, que podem ser prejudicados pelos seus empregados desmotivados”.

Amabile e Kramer (apud Bergamini, 2008, p. 191) afirmam que o desempenho “está ligado à vida interior no trabalho”, sendo este desempenho melhor quando aquilo que a pessoa

“vive no dia de trabalho inclui mais emoções positivas, motivação intrínseca mais fortes e percepções mais favoráveis da ocupação”. Bergamini (2008, p. 191) conclui que “o atendimento das expectativas daqueles que trabalham parece crucial ao bom desempenho da empresa como um todo”.

Nas organizações, o chefe direto é convocado a assumir o seu papel de líder, pois ele é tido como capaz de influir na motivação do indivíduo, tanto positiva como negativamente. Neste sentido, Bergamini (2008, p. 194) considera que “o maior ou menor nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, está também na dependência da competência e sensibilidade que o chefe direto desse indivíduo deveria possuir”.

Diante dos desafios que o tema motivação impõe aos líderes, vamos conhecer mais sobre liderança, sua evolução e teorias existentes.

2. LIDERANÇA

Como vimos no capítulo anterior, a motivação não pode ser criada por fatores externos. Diante disso, entende-se a importância da análise do processo de liderança, que segundo Vergara (2003), está associado a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas, contribuindo para a realização dos objetivos empresariais. Cavalcanti (2007, p. 37), reforça que liderança “refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos”.

Com base nas análises das diversas teorias sobre motivação e considerando o grande desafio proposto ao líder, é preciso conhecer um pouco mais sobre o tema Liderança. Vamos começar conhecendo as teorias existentes, em especial a teoria dos traços de personalidade, teorias comportamentais (estilos de liderança) e liderança contingencial. Em seguida, serão apresentadas as abordagens contemporâneas relacionadas ao tema. Depois veremos a análise da liderança como administração do sentido e as contribuições dos teóricos da motivação. Por fim, vamos abordar os desafios da liderança.

2.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Segundo a Teoria dos traços, quem tivesse determinadas características seria um líder, ou seja, destaca-se o aspecto inato ao líder. Já quem não nascesse com esses traços, seria liderado. Assim, os primeiros estudos sobre liderança procuram identificar as características ou traços que diferenciariam os líderes dos liderados. A teoria enfatiza principalmente a figura do líder e suas qualidades pessoais, ou seja, traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Entretanto, essa teoria não se sustentou por muito tempo, e os estudos avançaram na busca de identificar se é possível ou não aprender a liderar e o que deve ser aprendido, que comportamentos devem ser adotados pelo líder (VERGARA, 2003).

As teorias comportamentais surgem então como resposta à teoria dos traços, que não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno da liderança. Vamos abordar a contribuição da teoria dos estilos de liderança e a do grid gerencial.

Segundo a teoria dos estilos de liderança, são três os estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. O estilo autocrático caracteriza o líder centralizador, que determina as tarefas, o método de trabalho e decide sozinho. Já o líder democrático envolve seus subordinados nos processos decisórios incentivando a participação de todos. Por fim, o laissez-faire deixa o grupo à vontade para decidir e caracteriza-se pela ausência de liderança (CAVALCANTI, 2007).

Enquanto na teoria dos traços, o foco está na figura do líder, na teoria dos estilos enfatiza-se a relação entre líder e liderado. Vergara (2003, p. 77) observa que “a teoria dos estilos de liderança ensejou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, com forte preocupação com a produção”. Com isso, surgiram outras duas formas para referir-se aos dois estilos básicos de liderança: o orientado para tarefa e o orientado para pessoas. Essas formas são à base do programa de treinamento e desenvolvimento conhecido como grid gerencial.

O Grid Gerencial é um modelo que possui dois eixos, um orientado para pessoas e outro para tarefas. Cada eixo possui nove posições. Porém, são cinco as posições-chave. O líder 9.1 é alguém orientado para tarefa e pouco para pessoas. O líder 1.9 é o contrário, altamente orientado para as pessoas e pouco para as tarefas. O líder 5.5 é o meio-termo entre tarefa e pessoas. O líder 9.9 seria o ideal para os autores do modelo, pois é altamente orientado tanto para pessoas como para tarefas. Já o líder 1.1. seria aquele pouco orientado tanto para pessoas como para tarefa (VERGARA, 2003).

Segundo Amabile (apud Harvard Business School, 2007, p. 5), “líderes eficazes integram gestão de tarefas e de relacionamentos”.

Apesar de buscar identificar comportamentos ou estilos de liderança que proporcionassem maior desempenho dos seguidores, as teorias comportamentais não consideraram aspectos como as características do seguidor e fatores relacionados ao contexto. Surgem então as teorias situacionais, conhecidas também como teorias contingenciais (CAVALCANTI, 2007).

As teorias contingenciais enfatizam os aspectos que cercam o processo de liderança, sendo foco dos estudos o fenômeno da liderança, com três aspectos importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Neste modelo, podemos citar a teoria do caminho-objetivo, a teoria da liderança situacional e o modelo de participação do líder.

A teoria do caminho-objetivo “destaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio” (Cavalcanti, 2007, p. 47). Com isso,

o comportamento do líder deve variar de acordo com o contexto e característica dos liderados. Aqui, percebe-se forte ligação entre os temas liderança e motivação, já que o líder tem o papel de guiar seus subordinados no alcance de seus objetivos, sendo que são estes os responsáveis pela motivação dos indivíduos.

Na teoria da liderança situacional, o foco está voltado para os seguidores. Neste modelo, “a liderança bem sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores” (Cavalcanti, 2007, p. 50). O termo maturidade refere-se tanto a maturidade para o trabalho como maturidade psicológica. Com isso, os estilos de liderança variam de acordo com a maturidade dos liderados.

Já o modelo de participação do líder relaciona comportamento de liderança e participação dos liderados no processo decisório. Segundo Robbins (apud Cavalcanti, 2007, p. 56) “a eficácia da liderança nesse modelo é influenciada pelo grau de integração entre líder e liderados”. Neste sentido, “o que os líderes precisam é tomar decisões sobre o estilo de liderança que assumirão em relação aos seus seguidores, assim como a quantidade de interação que propiciarão a eles no processo decisório”.

As teorias apresentadas não esgotam o estudo do tema Liderança, sendo necessário conhecer algumas abordagens contemporâneas que refletem a evolução do tema.

2.2 LIDERANÇA E AS ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

Veremos aqui teorias que abordam o processo de liderança com ênfase no contexto organizacional. O objetivo é encontrar o significado da liderança transformacional, que é vista como aquela que reconhece a importância das pessoas para os resultados das organizações. Para compreender este significado, vamos apresentar também a liderança transacional, que serve de contraponto para a liderança transformacional. Mas antes disso, vamos conhecer as características da liderança carismática.

Segundo Cavalcanti (2007, p. 112), a liderança carismática “baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos”. É resultado da percepção do seguidor a respeito das qualidades e comportamento do líder.

Algumas características são fundamentais para os líderes carismáticos, como autoconfiança, visão, habilidade de articulação e forte convicção. Através de um comportamento arrojado e repleto de convicção e confiança, líderes carismáticos buscam altos níveis de desempenho e comprometimento de seus seguidores. Para explorar o potencial das pessoas, líderes carismáticos demonstram confiança na capacidade de seus subordinados em superarem as expectativas de seu desempenho (CAVALCANTI, 2007; YUKL, 1997).

Em geral, o sucesso da liderança carismática está associado a situações de crise ou mudança. Para Cavalcanti (2007, p. 114), “talvez seja por isso que os líderes carismáticos surjam quando a empresa está lançando um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência”.

Uma vez conhecida as características da liderança carismática, vamos apresentar a liderança transacional e transformacional.

Cavalcanti (2007, p. 119) explica que “os líderes transacionais são aqueles que apelam aos interesses e, especialmente, às necessidades primárias dos seguidores para alcançar os resultados organizacionais desejados”. A relação entre líder e seguidor, neste caso, caracteriza-se pelo interesse da troca. Portanto, o líder transacional oferece recompensas materiais como o salário e premiações em troca do trabalho e produtividade. Já na liderança transformacional, o foco dos líderes está no processo de desenvolvimento de pessoas.

[...] o foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma idéia, a tornarem-se corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo (CAVALCANTI, 2007, p. 121).

A diferença entre liderança transacional e liderança transformacional pode ser entendida dentro da hierarquia das necessidades de Maslow (2003). Os líderes transacionais, através da troca, procuram atender as necessidades primárias do seguidor. Já os líderes transformacionais procuram ativar aquelas necessidades de alto nível dos seguidores, como auto-estima e auto-realização.

2.3 LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Buscando avançar no estudo do tema liderança, Smircich e Morgan (1997, p. 211) buscam compreender liderança como um processo de troca e influência. Os autores argumentam que “focalizar a maneira pela qual o sentido é criado, mantido e mudado oferece um poderoso meio de entender a natureza fundamental da liderança como um processo social”.

Neste contexto, “a ação do líder pode dar origem a uma variedade de interpretações que estabelecem a base para as ações de maior significado. O principal desafio para o líder é administrar o sentido de tal forma que os indivíduos se orientem a si mesmos para a obtenção dos fins desejados” (SMIRCICH; MORGAN, 1997, p. 213-214).

Smircich e Morgan (1997) ressaltam o perigo presente no processo de liderança quando os subordinados abdicam da própria iniciativa e se entregam a passividade. Isso pode ocorrer numa estrutura de poder hierarquizada onde o sentido que o líder atribui à ação é diferente do sentido que o subordinado ou seguidor atribui à mesma ação.

Na prática, isso ocorre quando uma ação é executada em função do poder que o líder exerce sobre os liderados, conhecida no popular como “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Entretanto nessa situação, o sentido atribuído a ação difere de pessoa para pessoa e principalmente dos liderados em relação ao líder. Instala-se uma situação de passividade e dependência, sendo que neste caso, “a liderança pode realmente trabalhar contra o desenvolvimento da auto-responsabilidade, da auto-iniciativa e do auto-controle”. Utilizando as contribuições de Maslow (2003), é como se a liderança bloqueasse o indivíduo na busca da sua auto-realização.

Para evitar situações de passividade, os autores sugerem que a liderança hierárquica seja substituída por padrões de interação mais equalizada.

Em situações caracterizadas pela dependência hierárquica, os que estão nos papéis de liderança são obrigados a interpretar e assimilar tudo aquilo que deve ser observado e compreendido sobre a situação, antes de darem início a ação dos demais. Em situações de poder mais equalizado, essa obrigação e habilidade está mais abertamente espalhada (SMIRCICH e MORGAN, 1997, p. 228).

2.4 LIDERANÇA E AS CONTRIBUIÇÕES DOS TEÓRICOS DA MOTIVAÇÃO

Além do estudo da motivação, Herzberg (1997) faz importante contribuição para que os líderes possam utilizar todo potencial de seus subordinados. Para o autor, existem três

filosofias gerais de gerência de pessoal, sendo que a primeira baseia-se na teoria orgânica, a segunda em engenharia industrial e a terceira na teoria behaviorista.

Na teoria orgânica, o foco é o fluxo de trabalho e a organização dos cargos. Já os engenheiros industriais sustentam que o homem tem orientação mecanicista e motivação econômica, como na Administração Científica de Taylor. O objetivo era adequar os cargos para que o trabalhador pudesse aumentar a produção e ganhar mais dinheiro. Já na teoria behaviorista, o foco está nos sentimentos de grupos, atitudes de cada empregado e o clima social e psicológico da organização, como na Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (HERZEBERG, 1997).

A teoria da motivação e higiene reivindica o mesmo espaço que a engenharia industrial, mas para alcançar metas opostas. Segundo Herzberg (1997, p. 119), “ao invés de racionalizar o trabalho para aumentar a eficiência, a teoria recomenda que o trabalho seja enriquecido para propiciar a utilização eficiente do pessoal”. Essa seria a forma de motivar os empregados pela manipulação de fatores motivadores, que o autor chama de “lastreamento vertical de cargos”.

O que acontece muitas vezes é que ao tentar enriquecer o cargo, a direção da empresa utiliza-se de métodos que Herzberg (1997, p. 121) chama de “lastreamento horizontal do cargo” como desafiar o funcionário a aumentar a produção, acrescentar tarefas sem significado ou até eliminar tarefas mais difíceis para que o funcionário possa executar intensamente as mais fáceis.

Portanto, enriquecer o cargo, segundo Herzberg (1997), tem como objetivo trabalhar a potencialidade do funcionário, através de motivadores como responsabilidade, reconhecimento, realização pessoal e desenvolvimento profissional.

Após realizar uma experiência com um grupo de correspondentes de acionistas de uma companhia de grande porte, Herzberg (1997) concluiu que a utilização de princípios de lastreamento vertical proporcionou melhora no desempenho e elevado grau de realização. Outra vantagem do enriquecimento do cargo é que o gerente ou supervisor percebe que algumas de suas funções eram negligenciadas, pois todo seu tempo era dedicado à verificação do trabalho de seus subordinados. Assim, passa a ter tempo para funções realmente importantes do seu cargo, como administração, supervisão e planejamento.

Herzberg (1997, p. 129) ressalta ainda vantagens do enriquecimento de cargos, sendo que “aqueles que têm capacidade ainda maior poderão demonstrá-la de melhor maneira e serem promovidos a cargos superiores”. Outra vantagem é que “os motivadores, em oposição

aos fatores de higiene, exercem um efeito muito mais duradouro nas atitudes dos empregados.”

2.5 DESAFIOS DA LIDERANÇA

Até aqui vimos que as teorias evoluíram desde a teoria dos traços, passando pelas teorias comportamentais até chegar às teorias contingenciais, que considera três aspectos importantes para o fenômeno da liderança: o líder, o liderado e o contexto da liderança. Também se destacou a teoria do caminho-objetivo, que ressalta o papel do líder em ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, havendo forte ligação entre os temas liderança e motivação.

Dentro deste contexto surge o debate em torno da liderança transacional versus liderança transformacional. Bergamini (1997, p. 337), ao analisar a necessidade de desenvolvimento de líderes num cenário de constantes mudanças, ressalta que “parece bem claro que a época da liderança transacional terminou e a estratégia mais adequada agora é a da liderança transformacional”. Portanto, a autora acredita que seja necessário “reduzir a ruptura existente entre as expectativas humanas e os projetos organizacionais”.

Na busca de avanços com relação ao tema, surge o foco na administração do sentido, onde o principal desafio do líder é administrar o sentido e evitar que os subordinados se entreguem a passividade. Ganha espaço a questão do sentido do trabalho citada por Maslow (2003), que considera que o trabalho pode viabilizar o crescimento em busca da auto-realização. Por fim, abordamos a contribuição de Herzberg (1997), que recomenda que o trabalho seja enriquecido para utilização eficiente da força de trabalho. O objetivo é estimular a potencialidade dos subordinados, através de motivadores como responsabilidade, reconhecimento e desenvolvimento profissional. A vantagem, segundo o autor, é que motivadores possuem efeito mais duradouro do que fatores de higiene (fatores de satisfação) nas atitudes dos empregados.

Além da teoria apresentada, cabem ainda alguns esclarecimentos como a distinção entre gerenciamento e liderança. Segundo Kouzes e Posner (apud Cavalcanti, 2007, p. 61) “se existe uma distinção clara entre os processos de gerência e de liderança, esta é a diferença

entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer”. Com isso, os autores ressaltam a relação de credibilidade que o líder estabelece com as pessoas por meio de suas ações, sendo esta a base da liderança.

Essa interação entre líder e seguidor como base para o processo de liderança e motivação no contexto organizacional é ressaltada por Bergamini (2008, p. 36),

[...] a eficácia desse líder está ligada a forma positiva pela qual o seguidor o considera. Esse seguidor somente autorizará alguém a liderá-lo caso esse alguém comprove que conhece as necessidades em jogo e que está pronto a acompanhá-lo como um parceiro até os objetivos aos quais pretende chegar. Caso o líder não consiga facilitar a chegada aos objetivos almejados pelo seguidor, logo perderá a posição de alguém que mereça ser seguido, gerando assim ressentimentos nos seguidores, passando a ter sua eficácia enquanto líder seriamente comprometida.

Para Harvard Business School (2007, p. 40),

A verdadeira liderança, é claro, nunca foi uma questão de mera autoridade formal. Líderes são eficazes quando outras pessoas os reconhecem como tal – por ouvir efetivamente as idéias delas, valorizar e seguir suas sugestões de tomada de ação e aconselhar-se com elas. O que faz um líder não é um título, mas um punhado de atributos, atitudes e hábitos que o destaca dos outros.

Outra consideração importante refere-se às competências ou qualidades necessárias ao líder nesses novos tempos. Vergara (2003) e Cavalcanti (2007) citam inúmeras qualidades e competências necessárias ao líder, como vontade, paixão, capacidade de lidar com o inesperado, de aprender continuamente, humildade, comprometimento, criatividade, atitude, ousadia, comunicação, ética, confiança e etc. Portanto, espera-se que o líder “possua múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhe permita lidar adequadamente com ambigüidades” (Vergara, 2003, p. 84).

Diante de tantas qualidades e competências necessárias ao líder, Cavalcanti (2007) demonstra preocupação com o déficit de líderes capacitados para lidar com os desafios do século XXI. Para Vergara (2003, p. 83), “o que se quer são pessoas que, abraçando uma causa (causas têm sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade”.

No processo de formação do líder, Cavalcanti (2007, p. 73) faz importante análise. Segundo a autora “até que o líder possa integrar todos os papéis, dominar as competências, utilizá-las de forma adequada, há um longo caminho a percorrer. O caminho é tão importante quanto o destino”. Bergamini (1997) considera que não exista uma fórmula que possa ser utilizada como definitiva para um programa de desenvolvimento de líderes. Assim, ressalta a importância de se aprender com a experiência prática. Burns (apud Bergamini, 1997, p. 339)

reflete sobre o assunto propondo que “líderes reais – líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores”.

Neste processo de formação do líder, a comunicação é uma das habilidades mais importantes. Sobre o processo de comunicação, Cavalcanti (2007, p. 81) ressalta que “a percepção, observação e escuta são características imprescindíveis ao permanente aprendizado do líder, que dever estar aberto a alternativas criativas, de acordo com a cultura organizacional”.

Uma vez que liderança é obter resultados através dos outros, a comunicação é vital para o líder. Todas as funções atribuídas a um líder têm vinculado a elas um elemento de comunicação. A comunicação é a espinha dorsal da liderança. (Harvard Business School, 2007)

Numa relação entre líder e liderado, Jackman e Strober (apud Bergamini, 2008. p. 195) analisam o medo do feedback, devido a dificuldade de lidar com críticas. Para eles a “organização lucra quando seus executivos buscam feedback e são capazes de lidar com críticas”, pois o feedback torna o ambiente mais aberto e honesto, favorece a motivação e o envolvimento de toda equipe no ambiente organizacional.

Outro ponto importante no processo de formação do líder é a questão do discurso compatível com o modo de agir. Virtudes como uma reputação de muito trabalho e integridade, de quem sempre fala a verdade e admite os próprios erros são muito importantes para o exercício da liderança (VERGARA, 2003).

Por fim, acredita-se que o líder deve ter ética, pois segundo Vergara (2003, p. 97), “é da ética que emana a legitimidade de sua autoridade”.

Essas são algumas das capacidades requeridas do líder para que, através do compartilhamento da visão, missão, objetivos e estratégias, as metas organizacionais possam ser alcançadas. Mas além de compartilhar, é preciso compreender as pessoas, reconhecer e valorizar seu trabalho, para que elas possam estar motivadas e comprometidas com as metas e desafios da organização.

Quando cada membro de um grupo percebe seu líder de maneira positiva, haverá uma tendência natural em devolver ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas (BERGAMINI, 2008, p. 3)

A seguir, veremos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa deste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, foi utilizada abordagem quantitativa através de pesquisa survey, com aplicação de questionário com questões fechadas. Segundo Freitas et. al. (2000, p. 105), a pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupos de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”

O questionário foi dividido em cinco partes: (1) Perfil dos funcionários, (2) Estilo de Liderança, (3) Aspectos Individuais, (4) Percepção do Gestor (Gerente Geral) e (5) Percepção do Gestor de Equipe (Chefia imediata).

Nas questões referentes ao Perfil dos funcionários e Estilo de Liderança foi utilizada escala de múltipla escolha com resposta única. Para as questões referentes a Aspectos individuais, Percepção do Gestor e Percepção dos Gestores de equipe, foi utilizada escala de Likert de cinco pontos, conforme abaixo:

- 1 – Discordo totalmente (DT)
- 2 – Discordo (D)
- 3 – Não concordo nem discordo (NDNC)
- 4 – Concordo(C)
- 5 – Concordo totalmente (CT)

O questionário foi aplicado com todos os funcionários da agência do Banco Pé Vermelho, localizada na cidade de Shangri-lá, exceto com o gerente geral, totalizando trinta e cinco entrevistados. Foram devolvidos devidamente respondidos vinte e oito questionários. Os dados coletados foram codificados, o que permitiu a divisão da amostra em grupos.

Será utilizada neste trabalho a análise por grupos, de acordo com a função que os entrevistados desempenham e setor a que estão vinculados, conforme descrição abaixo:

Grupo 1: Gestores de Equipe, no caso a Gerência Média. Não vão receber a parte da Percepção do Gestor Equipe, grupo com proximidade ao Gerente Geral.

Grupo 2: Assistentes. São os auxiliares diretos dos gestores de equipe e participam das reuniões do comitê de administração da agência junto com a Gerência média. A percepção deles poderá ser diferente dos demais funcionários, em função da proximidade com o Gerente Geral e pela participação das reuniões do comitê.

Grupo 3: Escriturários. Trabalham no atendimento, não participam das reuniões do comitê de administração, pouco contato com o Gerente Geral.

Grupo 4: Caixas. Em função do trabalho realizado, possuem pouco contato com o Gerente Geral e também não participam das reuniões do comitê.

Conforme mencionado anteriormente, o questionário está dividido em cinco partes, as quais seguem detalhadas abaixo:

Perfil do funcionário: identificar o funcionário através de variáveis como sexo, faixa etária, tempo de trabalho no banco e tempo na função atual.

Estilo de Liderança: foram apresentados três estilos de liderança.

1. Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.

2. Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas

3. Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

O entrevistado respondeu qual dos três estilos contribui para a motivação no trabalho. Depois, com base nos três estilos, foi perguntado qual estilo de liderança é utilizado pelo Gestor (Gerente Geral) e pelo Gestor de Equipe. O objetivo foi obter a percepção dos funcionários sobre o estilo de liderança do Gestor e dos Gestores de Equipe.

Aspectos Individuais: Questões em forma de afirmação. Tem como objetivo obter informações individuais que possam ser utilizadas para medir o grau de motivação do funcionário. Abordam questões relacionadas ao sentido do trabalho e desenvolvimento profissional.

Percepção do Gestor (Gerente Geral): Questões em forma de afirmação. Tem como objetivo identificar a percepção dos liderados quanto às características/competências do gestor. Abordam questões relacionadas ao sentido do trabalho, comunicação, desenvolvimento profissional, comprometimento e liderança.

Percepção do Gestor de Equipe (Chefia Imediata): Questões em forma de afirmação. Tem como objetivo identificar a percepção dos liderados quanto às características/competências dos gestores de equipe. Abordam questões relacionadas ao sentido do trabalho, comunicação, desenvolvimento profissional, comprometimento e liderança.

Os resultados referentes à Estilo de Liderança e Aspectos Individuais foram analisados em conjunto com os resultados referentes à Percepção do Gestor e dos Gestores de Equipe. A idéia foi explicar a relação existente entre os resultados obtidos e os motivos que levaram a esse resultado.

A análise dos resultados foi baseada no referencial teórico abordado, com foco em cinco pontos-chave: Sentido do trabalho, Desenvolvimento Profissional, Reconhecimento, Liderança e Comprometimento.

Deste modo, o objetivo deste estudo foi avaliar o papel do líder no processo de motivação de sua equipe, considerando a análise dos cinco pontos-chave citados acima.

Para exibição dos resultados, será utilizado gráfico de barras com distribuição de frequência e uso de porcentagem, de forma a facilitar a visualização dos resultados mais expressivos. Sempre que o resultado for zero para um dos pontos da escala de Likert, este não será exibido no gráfico.

4. ANÁLISE

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os funcionários da agência pesquisada possuem as seguintes características, conforme tabelas de 1 a 4:

Tabela 1 – Distribuição por Sexo

| Sexo | Porcentagem |
|-------------|--------------------|
| Feminino | 68% |
| Masculino | 32% |

Fonte: Dados Primários

Tabela 2 – Distribuição por faixa etária

| Faixa etária | Porcentagem |
|---------------------|--------------------|
| Até 30 anos | 28% |
| 31 a 40 anos | 36% |
| Mais de 40 anos | 36% |

Fonte: Dados Primários

Tabela 3 – Distribuição por tempo de trabalho no banco

| Tempo de trabalho | Porcentagem |
|--------------------------|--------------------|
| Menos de 5 anos | 43% |
| 6 a 10 anos | 29% |
| 11 a 20 anos | 07% |
| Mais de 20 anos | 21% |

Fonte: Dados Primários

Tabela 4 - Distribuição por tempo na função atual

| Tempo na função atual | Porcentagem |
|-----------------------|-------------|
| Menos de 2 anos | 32% |
| 2 a 5 anos | 47% |
| Mais de 5 anos | 21% |

Fonte: Dados Primários

Apesar da grande maioria dos funcionários serem do sexo feminino (68%), ocorre o inverso no que se refere à ocupação de cargos gerenciais, conforme tabela 5.

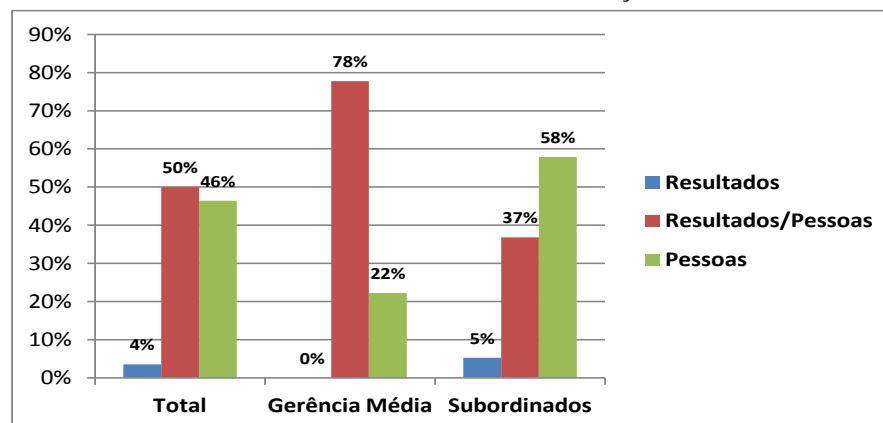
Tabela 5 - Ocupação de cargos gerenciais (gerência média)

| Sexo | Porcentagem |
|-----------|-------------|
| Feminino | 33% |
| Masculino | 67% |

Fonte: Dados Primários

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Em relação à opinião dos funcionários quanto ao estilo de liderança que contribui para a motivação no trabalho, foram obtidos os resultados do Gráfico 1:

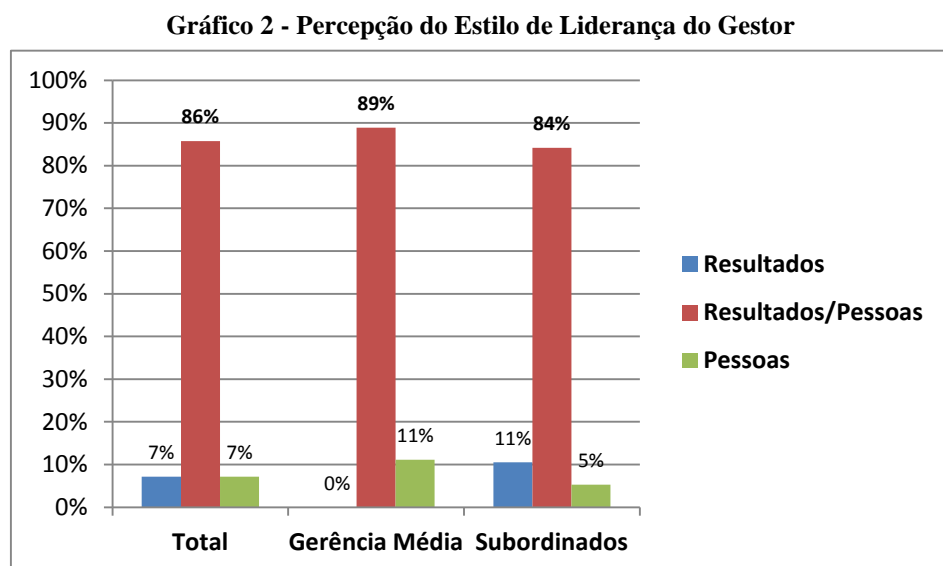
Gráfico 1 - Estilo de Liderança

Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram que, considerando todos os funcionários, há um equilíbrio entre a liderança voltada para resultados com preocupação com as pessoas e aquela voltada para pessoas. Entretanto, quando separamos a gerência média dos demais funcionários (subordinados), temos que a gerência média prefere um estilo de liderança voltado para resultados/pessoas e os subordinados preferem um estilo voltado para pessoas.

O fato de a gerência média estar mais envolvida na busca de resultados e ser mais cobrada por isso, tanto pelo Gestor (Gerente Geral), como pela própria organização, faz com que esse grupo acredite mais na liderança voltada para resultados/pessoas. Entretanto, ninguém deste grupo considerou a hipótese de uma liderança voltada apenas para resultados, compreendendo, de certa forma, a importância de um estilo de liderança voltado também para as pessoas. Já para a maioria dos subordinados (58%), o estilo de liderança voltado para as pessoas contribui mais para motivação no trabalho.

O Gráfico 2 mostra a percepção dos funcionários quanto ao estilo de liderança do Gestor (Gerente Geral).

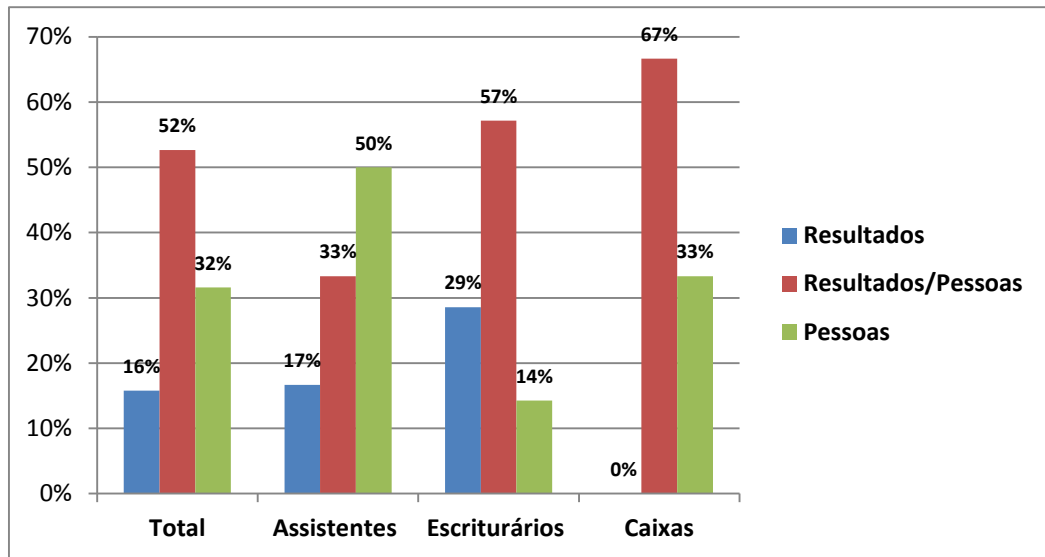


Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram que a maioria acredita que o estilo de liderança do Gestor seja aquele voltado para resultados, mas com a preocupação com as pessoas.

O Gráfico 3 mostra a percepção dos subordinados em relação ao estilo de liderança dos gestores de equipe (chefia imediata).

Gráfico 3 - Percepção do Estilo de Liderança dos Gestores de Equipe



Fonte: Dados Primários

Os resultados consideram apenas a percepção dos subordinados, já que no caso dos gestores de equipe a chefia imediata é o gerente geral (análise realizada no gráfico 2). Em relação ao total dos subordinados (assistentes, escriturários e caixas) a maioria considera que o estilo de liderança predominante entre os gestores de equipe é aquele voltado para resultados/pessoas. Já entre os assistentes, 50% acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe é aquele voltado para as pessoas. Entre os escriturários, 29% acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe é apenas voltado para resultados e apenas 14% acreditam que é voltado para pessoas. Já entre os caixas, 67% acreditam que o estilo é voltado para resultados/pessoas e 33% acreditam que é voltado para as pessoas.

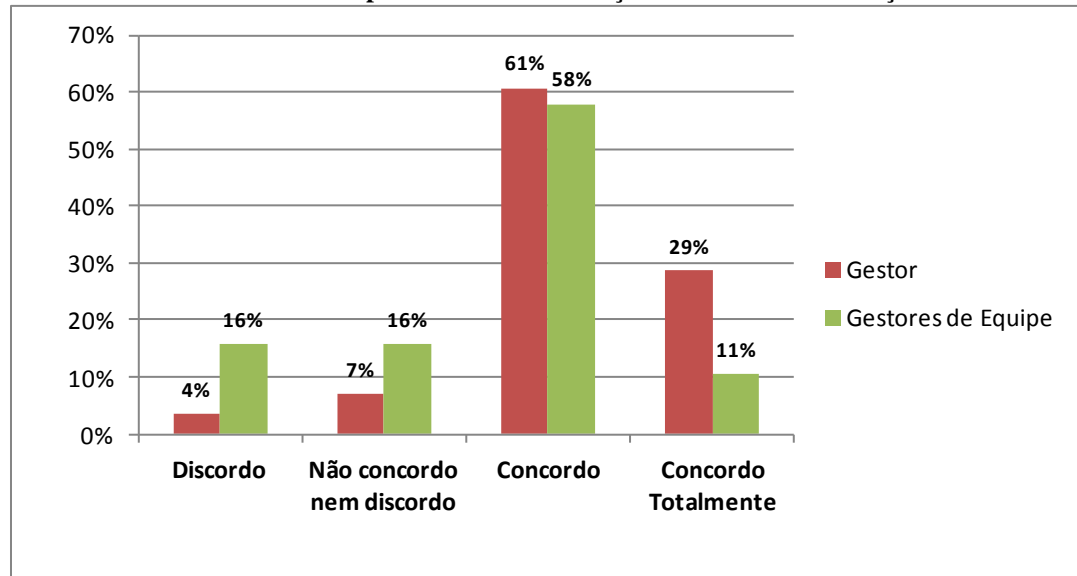
É importante considerar que a proximidade no dia-a-dia de trabalho pode ter reflexo na avaliação dos subordinados. Entre os assistentes, que trabalham diretamente com o gestor de equipe, formando uma equipe de dois funcionários (gerente de contas-assistente), a maioria tem a percepção que o estilo de liderança é voltado para pessoas. Entre os caixas, apesar de a equipe ter vários integrantes, existe no dia-a-dia do trabalho a proximidade com o gestor de equipe (gerente da bateria de caixas), sendo que as percepções ficaram divididas entre voltado para resultados/pessoas ou para pessoas. Já entre os escriturários, o distanciamento é maior e isso se refletiu na percepção, sendo que 29% acreditam que o gestor de equipe é voltado para resultados.

O fato relevante aqui é que o estilo de liderança do gestor é tido como voltado para resultados/pessoas, sendo este estilo aquele que contribui para a motivação no trabalho, na visão da gerência média. Entretanto, na visão dos subordinados, o estilo que contribui para a motivação no trabalho é aquele voltado para pessoas. Uma vez que o estilo de liderança do gestor não seja percebido como voltado para pessoas pelos subordinados, espera-se que o estilo de liderança dos gestores de equipe seja percebido como aquele capaz de contribuir para sua motivação no trabalho. Porém, os resultados do gráfico 3 mostram que isso acontece para os assistentes e caixas, mas não para os escriturários. Houve um distanciamento ainda maior em relação à percepção do estilo de liderança do gestor, sendo que 29% dos escriturários acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe é voltado para resultados e apenas 14% acreditam que o estilo seja voltado para pessoas. Talvez esses resultados possam interferir no comprometimento desses funcionários, o que será visto a seguir.

4.3 LIDERANÇA VERSUS COMPROMETIMENTO

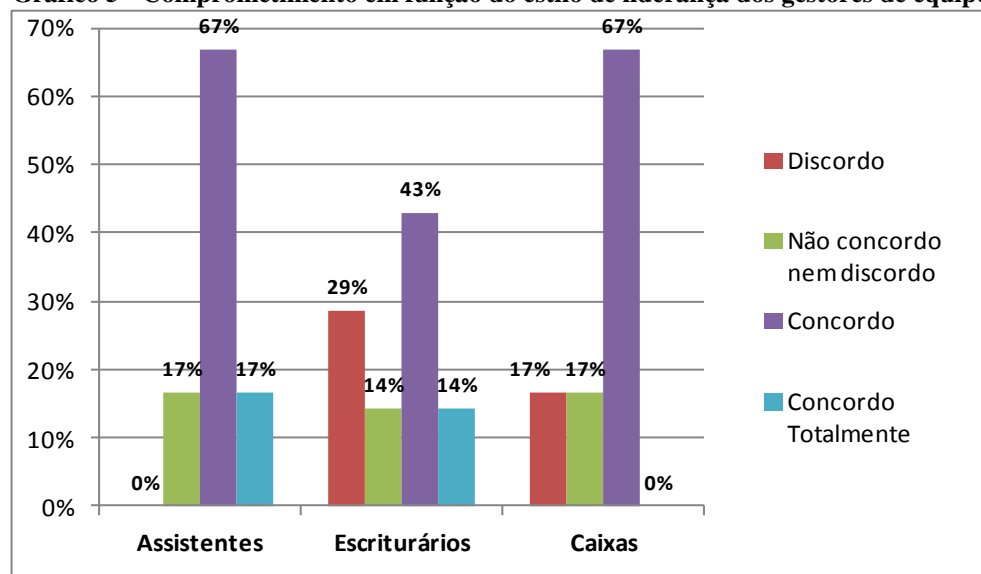
Após identificar a percepção dos funcionários quanto ao estilo de liderança do Gestor e Gestores de Equipe, é possível analisar a seguinte questão:

- Seu estilo liderança gera o comprometimento da equipe para atingir os resultados esperados pela organização. O gráfico 4 apresenta a percepção dos funcionários.

Gráfico 4 - Comprometimento em função do estilo de Liderança

Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram que a maioria concorda que o estilo de liderança do Gestor e dos Gestores de Equipe gera comprometimento, com 61% e 58% respectivamente. Além disso, 29% concordam totalmente que o estilo de liderança do gestor gera comprometimento. Por outro lado, apenas 11% concordam totalmente que o estilo de liderança dos gestores de equipe gera comprometimento e 16% discordam. Como são vários os gestores de equipe na agência pesquisada, cabe uma análise detalhada por grupo de funcionários, sendo os resultados apresentados no gráfico 5.

Gráfico 5 - Comprometimento em função do estilo de liderança dos gestores de equipe

Fonte: Dados Primários.

O resultado por grupo mostra que a maioria concorda que o estilo de liderança dos gestores de equipe gera comprometimento. Porém 29% dos escriturários discordam que o estilo de liderança dos gestores de equipe gera comprometimento.

Analisando a percepção dos grupos em relação ao estilo de liderança dos gestores de equipe e a geração de comprometimento, temos que:

Assistentes: 67% concordam e 17% concordam totalmente que o estilo de liderança gera comprometimento. O gráfico 3 mostrou que 50% acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe é voltado para pessoas;

Escriturários: 43% concordam e 14% concordam totalmente que o estilo de liderança gera comprometimento (o menor percentual entre os grupos de subordinados) e 29% discordam. O gráfico 3 mostrou que apenas 14% acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe seja voltado para pessoas, contra 29% que acreditam que o estilo seja voltado para resultados;

Caixas: 67% concordam que o estilo de liderança gera comprometimento. O gráfico 3 mostra que 33% acreditam que o estilo de liderança do gestor de equipe seja voltado para pessoas, contra 67% que acreditam que o estilo seja voltado para pessoas/resultados;

Pode-se concluir de forma pouco conclusiva, neste estudo, uma relação positiva entre o estilo de liderança voltado para pessoas e a geração de comprometimento dos subordinados. Porém fica evidente, neste estudo, que o estilo de liderança adotado pelo gestor deve ser compatível com aquele que o grupo de subordinados considera ideal. Percebe-se também a importância dos processos cognitivos, ou seja, a percepção dos funcionários em relação ao estilo de liderança teve reflexo direto na sua visão sobre comprometimento. Archer (1997) ressalta que os fatores de satisfação e contra-satisfação são determinantes para o comportamento positivo ou negativo. Esses fatores podem ser endógenos (criados dentro do intelecto) e exógenos (providos pelo ambiente). Sabemos que os fatores endógenos são providos por fontes intrínsecas e estão relacionados com o processo cognitivo, que inclui consciência, percepção da realidade e relativismo, além de estar sujeito a aspectos emocionais. Sendo assim, não é possível atribuir os resultados, principalmente no caso dos escriturários, somente a fatores de satisfação e contra-satisfação endógenos. É preciso verificar até que ponto os resultados estão relacionados com o processo cognitivo e se podem estar relacionados também a fatores de satisfação e contra-satisfação exógenos (providos pelo ambiente).

Portanto, é preciso buscar repostas para a diferença de percepção que ocorre entre os grupos de funcionários, mas especificamente para o grupo de escriturários. Sendo assim, vamos analisar questões que abordam aspectos individuais e percepção do Gestor e Gestores de Equipe.

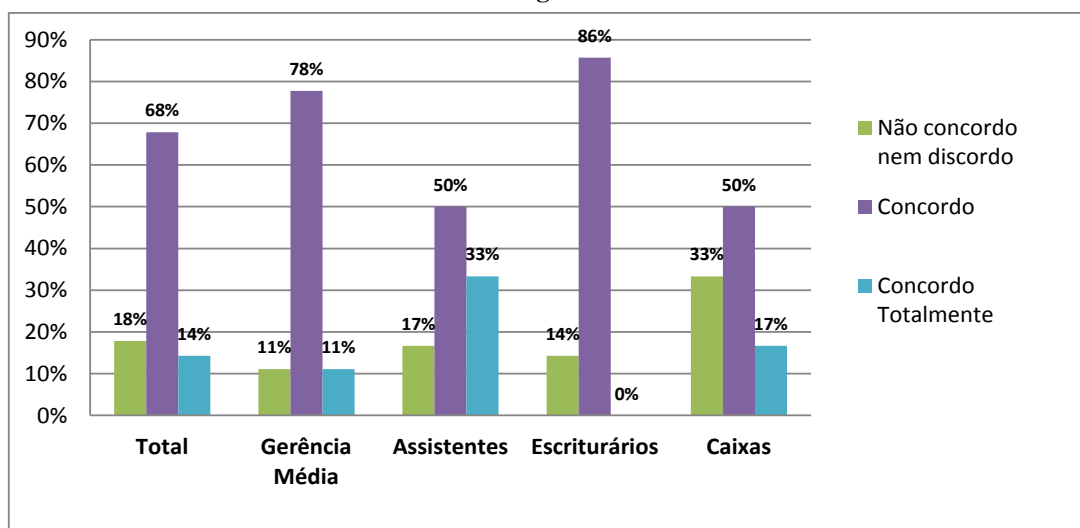
4.4 ASPECTOS INDIVIDUAIS

4.4.1 Sentido do trabalho

No contexto organizacional, a motivação está diretamente relacionada ao sentido do trabalho. As questões que serão apresentadas buscam avaliar o sentido do trabalho para os funcionários. Os resultados serão confrontados com a percepção dos funcionários em relação ao Gestor e Gestores de Equipe quanto a características e competências que influenciam a busca pelo sentido do trabalho.

Questão 1 – Tenho orgulho do meu trabalho.

Gráfico 6 - Orgulho do trabalho

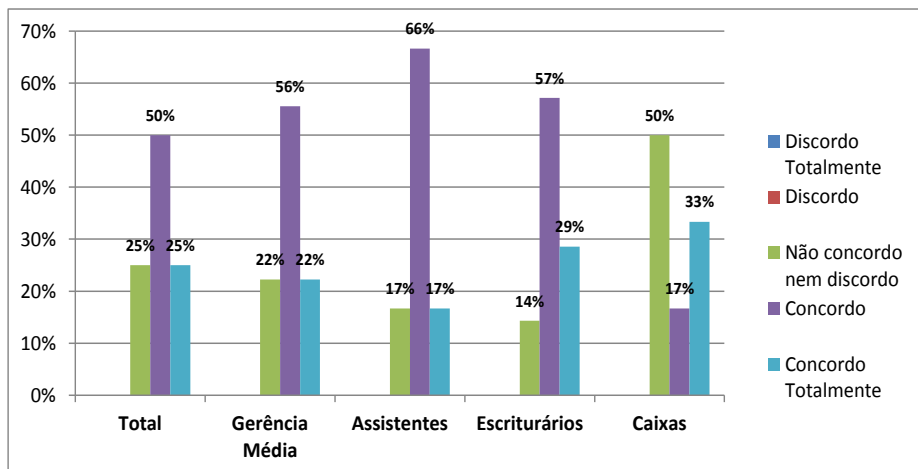


Fonte: Dados Primários

Os resultados do Gráfico 6 mostram que, em geral, os funcionários tem orgulho do trabalho que realizam, já que em relação a afirmativa não há discordância. Na comparação dos grupos, os caixas são os que apresentam o pior resultado, sendo que 33% não concordam nem discordam, ou seja, não tem certeza se possuem orgulho do trabalho que realizam. Talvez o fato de ser um trabalho puramente operacional e intensamente repetitivo tenha alguma influência no resultado.

Questão 2 – Tenho orgulho de trabalhar na empresa.

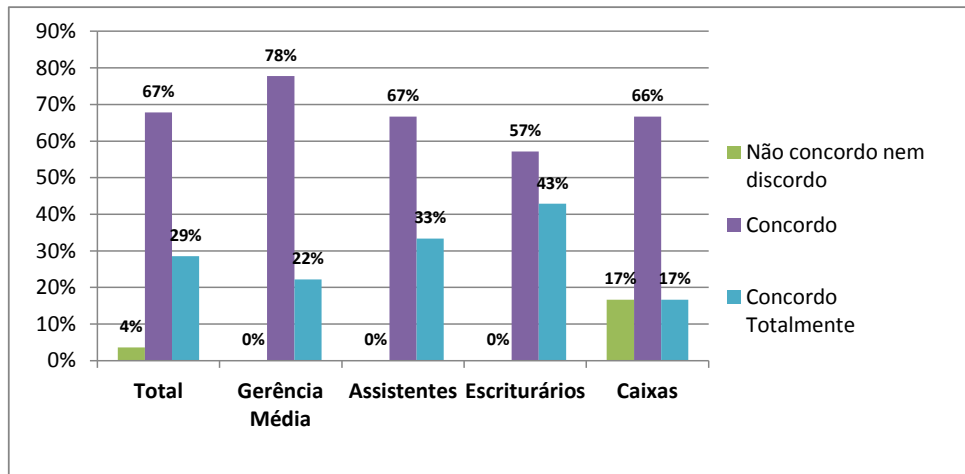
Gráfico 7 - Orgulho de trabalhar na empresa



Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 7 mostram que no total de funcionários, 50% concordam e 25% concordam totalmente com a questão, ou seja, sentem orgulho de trabalhar na empresa. O resultado dos caixas chama a atenção pelo fato de, entre os grupos, ser o maior índice (50%) dos que não concordam nem discordam da afirmação, ou seja, novamente uma indefinição em relação à questão apresentada, assim como ocorreu na questão anterior.

Questão 3 – Acredito que meu trabalho é útil e importante para a empresa.

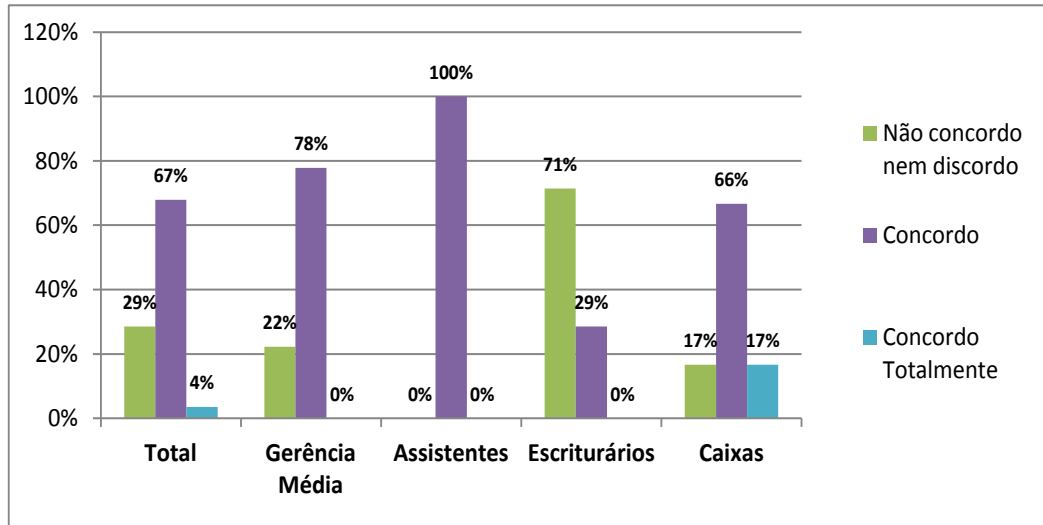
Gráfico 8 - Trabalho útil e importante para empresa

Fonte: Dados Primários

O gráfico 8 apresenta um ótimo resultado, já que nenhum funcionário discorda da afirmação. Só há funcionários que não concordam nem discordam com a afirmação entre os caixas, no caso 17%.

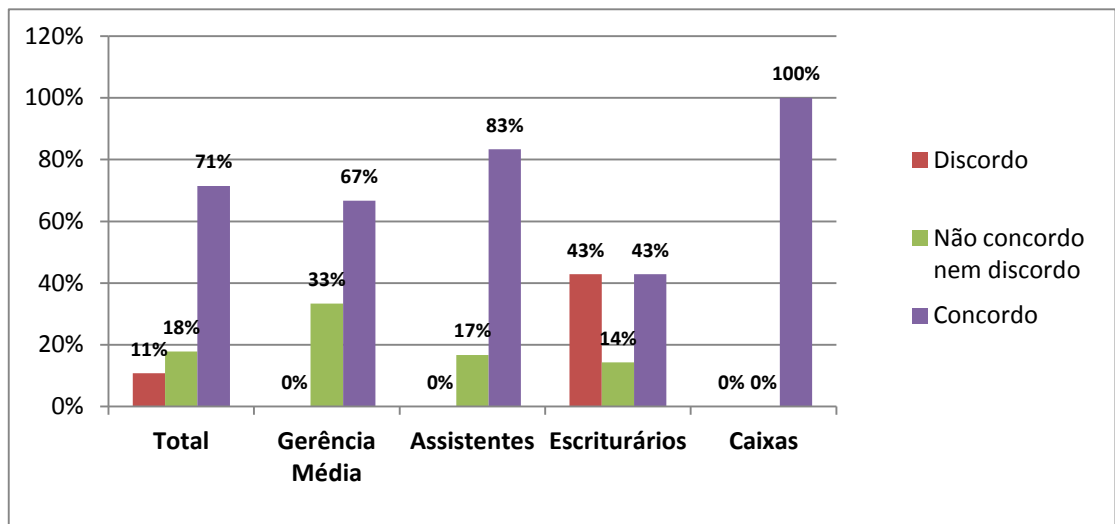
Os resultados apresentados nas três questões analisadas até aqui mostram que entre os caixas existe uma indefinição, para parte dos funcionários quanto ao sentimento de orgulho de trabalhar na empresa, orgulho do trabalho que realiza e até da utilidade de seu trabalho. Talvez esse resultado seja fruto do tipo de trabalho realizado por esses funcionários, extremamente operacional e repetitivo e muitas vezes desprezado pela organização, uma vez que as metas são mensuradas considerando somente aspectos negociais. Assim, todo esforço dos caixas não é mensurado pela organização no sentido de atingimento de resultados, cumprimento de metas. Só recentemente o Banco Pé Vermelho passou a mensurar e cobrar desempenho no atendimento realizado nos caixas, mas isso para cumprir determinação do Código de Defesa do Consumidor. Sendo assim, isso contribui para que esses funcionários não percebam sentido no seu trabalho. As instituições financeiras em geral, investem muito para que os clientes optem por canais alternativos de atendimento. O Banco Pé Vermelho possui convênio com varias empresas, que se transformam em correspondentes bancários, com o intuito de diminuir o trabalho das agências, principalmente no atendimento nos caixas.

Questão 4 – Posuo informações claras e suficientes sobre os objetivos da empresa.

Gráfico 9 - Informações sobre objetivos da empresa

Fonte: Dados Primários

Questão 5 – Posso informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera de mim.

Gráfico 10 - Informações sobre o que a empresa espera de mim

Fonte: Dados Primários

Os resultados apresentados pelos gráficos 9 e 10 possuem forte relação, cabendo aqui a análise em conjunto. Considerando todos os funcionários, temos que 67% concordam que possuem informações claras e suficientes sobre os objetivos da empresa (Gráfico 9). No que tange a possuir informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera deles, 71% concorda com a afirmativa (Gráfico 10). Percebe-se que, para o funcionário saber o que a

empresa espera dele, é preciso que saiba também os objetivos da empresa. Na análise por grupos, isso fica claro com o grupo de escriturários. Em relação a conhecer os objetivos da empresa, apenas 29% concordam com a afirmação e 71% não concordam nem discordam, ou seja, não tem certeza sobre possuir informações sobre os objetivos da empresa. Isso se reflete na questão seguinte, sobre saber o que a empresa espera dele, sendo que 43% discordam da afirmação, ou seja, não sabem o que a empresa espera deles.

Portanto, disseminar a informação e os objetivos da empresa é fundamental para que o funcionário saiba o que se espera dele e com isso possa produzir mais, ver sentido no trabalho que faz.

O resultado referente aos caixas nas três primeiras questões e o resultado referente aos escriturários nas duas últimas questões pode trazer grande prejuízo para a percepção desses funcionários em relação ao sentido do trabalho.

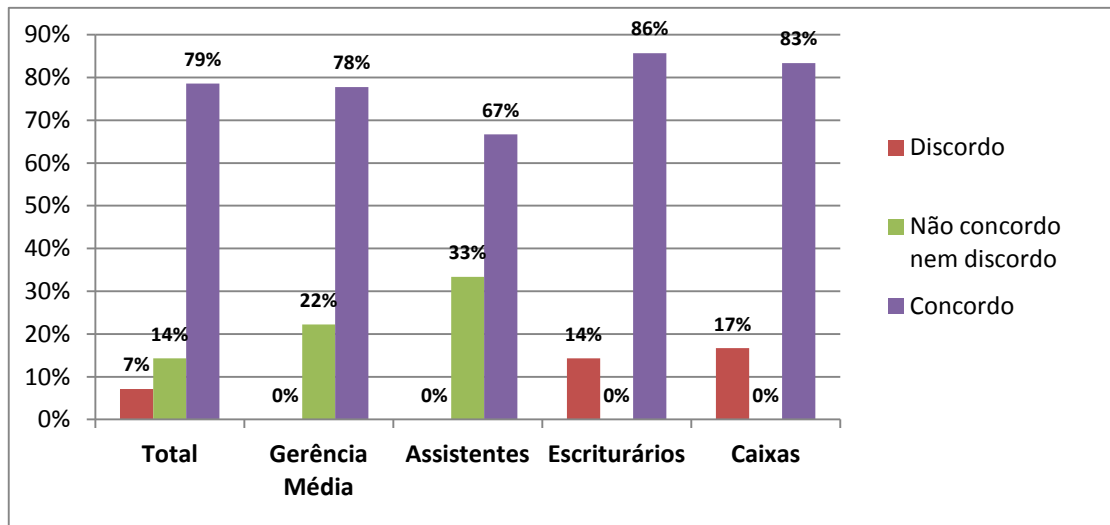
Sievers (1997) defende que o tema motivação só ganhou notoriedade quando o sentido do próprio trabalho desapareceu. Assim, a falta de produtividade no trabalho são conseqüências de situações nas quais o indivíduo não é capaz de perceber o significado ou utilidade daquilo que fazem. Maslow (apud Bergamini 2008) ressalta a importância do trabalho como forma de viabilizar o crescimento do indivíduo em busca da auto-realização. McGregor (apud Bergamini, 2008) alerta que quando alguém não é atendido em suas necessidades pessoais no trabalho, este exibirá um comportamento que pode prejudicar os objetivos organizacionais, tornando-se resistente e avesso à colaboração. Amabile e Kramer (apud Bergamini, 2008) afirmam que o desempenho está atrelado a vida interior no trabalho, sendo o desempenho melhor quando a pessoa tem percepções mais favoráveis da ocupação.

4.4.2 Desenvolvimento profissional

Por fim, entre os aspetos individuais, cabe analisar algumas questões referentes ao desenvolvimento profissional do funcionário.

Questão 1 – Implemento ações para meu desenvolvimento profissional.

Gráfico 11 - Desenvolvimento Profissional

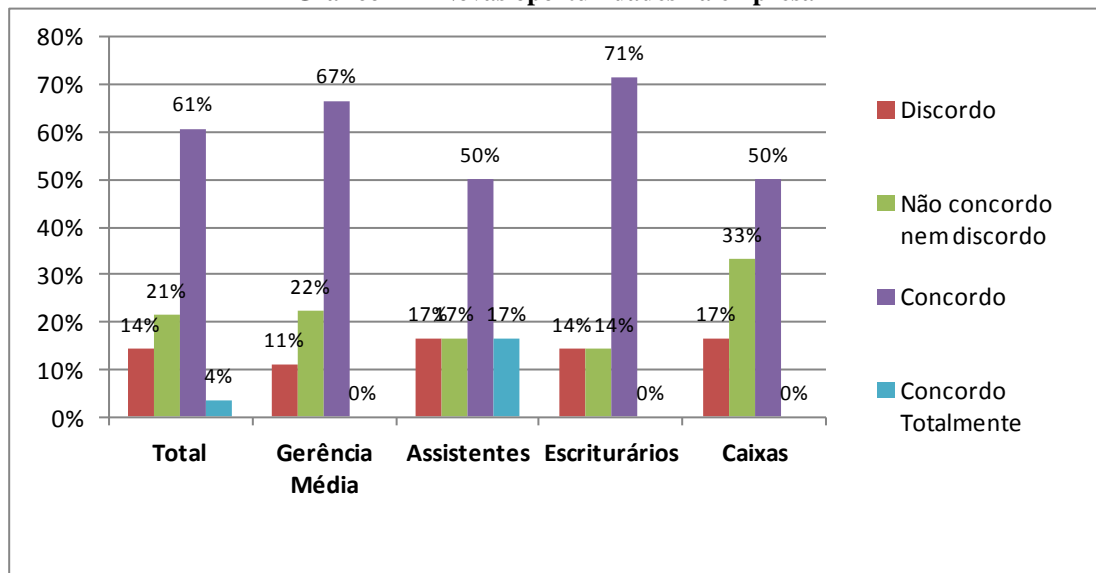


Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 11 mostram que no total e por grupos, a maioria concorda que implementa ações para seu desenvolvimento profissional.

Questão 02 – Busco novas oportunidades na empresa.

Gráfico 12 - Novas oportunidades na empresa



Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 12 mostram que no total e por grupos, a maioria concorda que busca novas oportunidades na empresa.

Analisando os dados codificados das questões 1 e 2, selecionando apenas o grupo dos funcionários que não concordam com as afirmações, foi possível constatar que 50% deles tem mais de 40 anos de idade e mais de 20 anos de banco. Talvez a proximidade da aposentadoria explique o fato desses funcionários não implementarem ações para seu desenvolvimento profissional e assim não buscarem novas oportunidades na empresa.

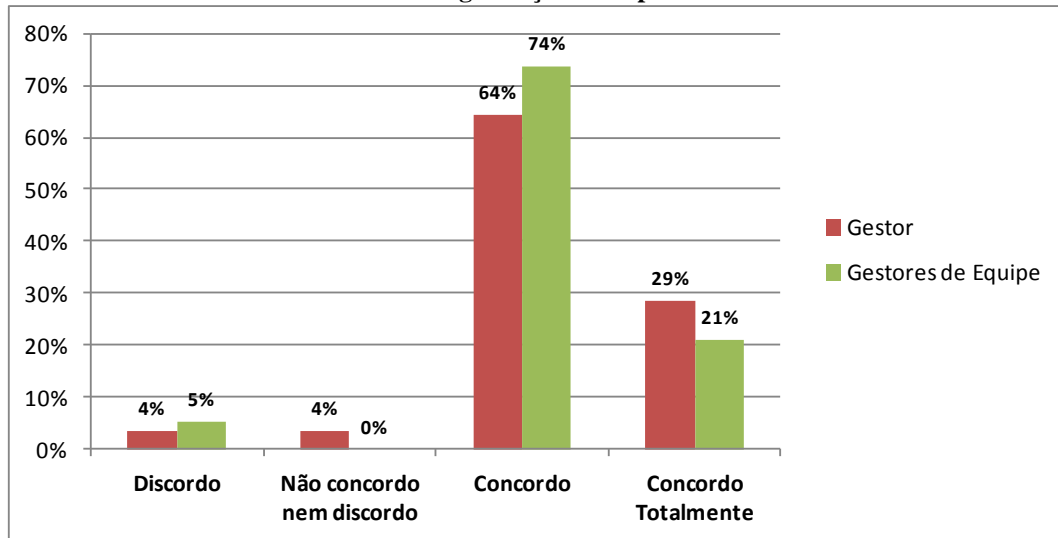
Importante ressaltar também que o desenvolvimento profissional e a busca de novas oportunidades na empresa por parte dos subordinados impõem uma função ao líder, segundo a teoria do caminho-objetivo. Cavalcanti (2007, p. 47) descreve que segundo essa teoria, “é função do líder ajudar os subordinados no alcance dos seus objetivos, dando-lhes direção e apoio”.

4.5 ASPECTOS INDIVIDUAIS E A INFLUÊNCIA DO GESTOR E DOS GESTORES DE EQUIPE

Analisadas algumas questões referentes a sentido do trabalho e desenvolvimento profissional, cabe aqui analisar a influência do Gestor e dos Gestores de Equipe nos resultados demonstrados na seção anterior. Também serão analisadas questões que abordam aspectos como comprometimento e reconhecimento. O objetivo é verificar se existem diferenças significativas entre a atuação do Gestor e dos Gestores de equipe e quais os motivos.

Questão 1 - É capaz de delegar funções e responsabilidades.

Gráfico 13 - Delega funções e responsabilidades



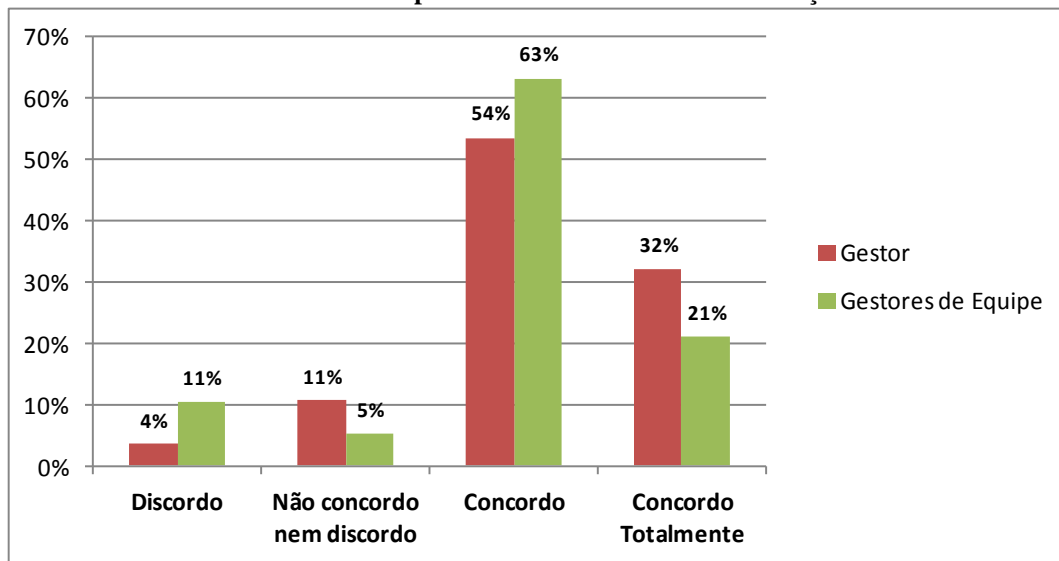
Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 13 mostram que a percepção dos funcionários é positiva, tanto em relação ao Gestor quanto aos Gestores de Equipe, sendo que aqueles que concordam ou concordam totalmente representam 92% e 95% respectivamente.

Delegar funções e responsabilidades é importante tanto para o gestor, como para o subordinado. Entretanto, para que o subordinado perceba o sentido do trabalho, é preciso que o gestor e os gestores de equipe compartilhem conhecimentos e informações necessárias para a realização do trabalho.

Questão 2 – Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho.

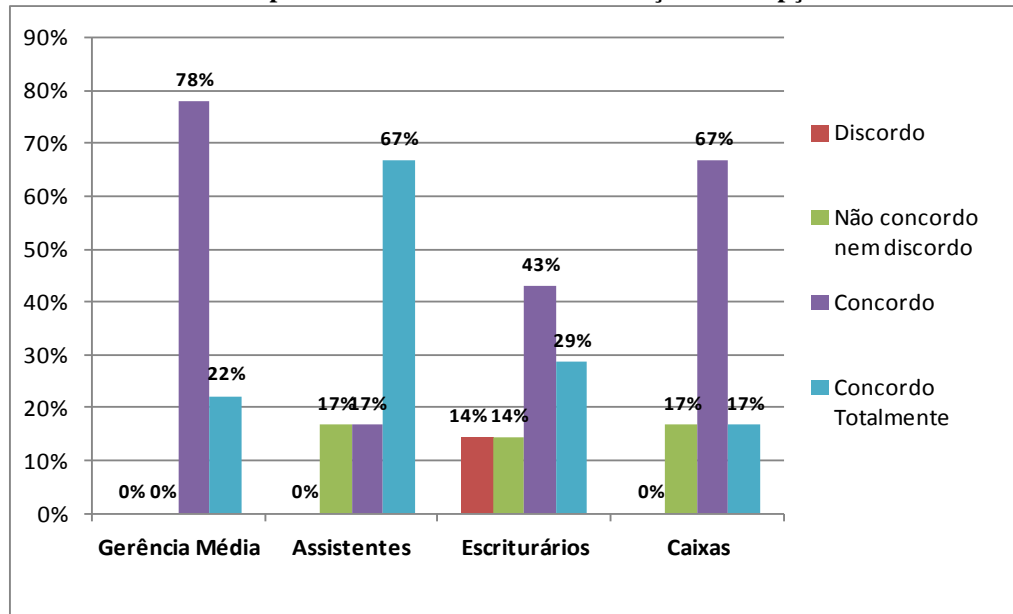
Gráfico 14 - Compartilha Conhecimentos e Informações



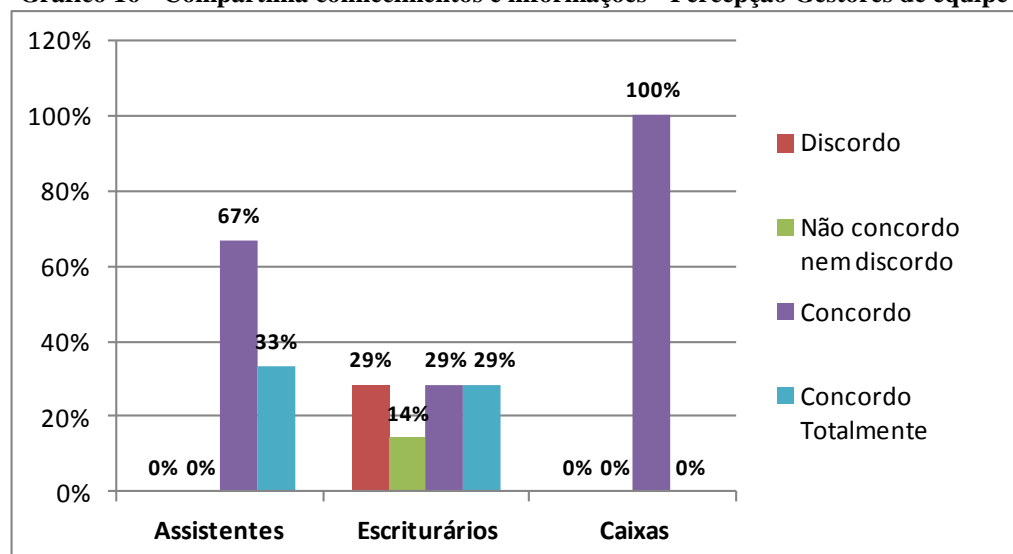
Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 14 mostram que a percepção dos funcionários é positiva, tanto em relação ao Gestor quanto aos Gestores de Equipe, sendo que aqueles que concordam ou concordam totalmente representam 85% e 84% respectivamente.

Entretanto, os resultados do Gráfico 10 mostraram que entre os escriturários, 43% discordaram sobre possuir informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera deles. Portanto, vamos a uma análise mais detalhada dos resultados, tanto do gestor, quanto dos gestores de equipe.

Gráfico 15 - Compartilha conhecimentos e informações. Percepção do Gestor.

Fonte: Dados Primários

Gráfico 16 - Compartilha conhecimentos e informações - Percepção Gestores de equipe

Fonte: Dados Primários

Os resultados dos gráficos 15 e 16 mostram que o gestor compartilha conhecimentos e informações com a gerência média (78% concordam e 22% concordam totalmente). Entre os Assistentes e Caixas, os gestores de equipe compartilham conhecimentos e informações (100% concordam ou concordam totalmente). Já entre os escriturários, a percepção não é a mesma dos demais grupos. Esse resultado explica a percepção que este mesmo grupo teve em relação a possuir informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera deles (Gráfico

10), sendo 43% discorda da afirmação. O fato dos resultados não terem abalado o orgulho que possuem do trabalho que realizam (gráfico 6) e a percepção de que o trabalho é útil e importante para a empresa (gráfico 8) não elimina a necessidade dos líderes em melhorar a percepção desse funcionários.

Houve uma melhora na percepção dos assistentes e caixas quanto a percepção dos gestores de equipe em relação ao gestor, ou seja, os gestores de equipe cumpriram seu papel no compartilhamento de conhecimentos e informações necessárias para a realização do trabalho de seus subordinados. Entretanto, no caso dos escriturários ocorreu o contrário, ou seja, houve piora na percepção. Portanto, cabe aos gestores de equipe trabalhar com esse grupo de funcionários de forma a reverter essa percepção, que pode comprometer seriamente o rendimento do trabalho de seu subordinado, afetando também a questão do sentido do trabalho.

É importante frisar que há uma relação entre os resultados da questão analisada e os resultados apresentados pelos gráficos 3, 5, 9 e 10. Os resultados dos gráficos referem-se as questões abaixo:

Gráfico 3 – Percepção do Estilo de Liderança dos Gestores de Equipe

Gráfico 5 – Estilo Liderança Gestores de Equipe gera comprometimento

Gráfico 09 – Possuo informações claras e suficientes sobre os objetivos da empresa

Gráfico 10 – Possuo informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera de mim.

Ao mesmo tempo em que os escriturários são o grupo de tem a pior percepção quanto ao compartilhamento de conhecimentos e informações necessárias para a realização do trabalho (Gráfico 16), eles também são o grupo que mais tem a percepção que o estilo de liderança dos gestores de equipe é voltado para resultados (Gráfico 3) e conseqüentemente são o grupo que tem a pior percepção de que o estilo de liderança dos gestores de equipe gera comprometimento (Gráfico 5).

Além disso, os escriturários demonstraram não possuir informações claras e suficientes sobre os objetivos da empresa (Gráfico 9) e conseqüentemente 43% discordaram que possuem informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera deles (Gráfico 10).

Com os resultados apresentados, fica evidente que:

- É necessário disseminar os objetivos da empresa a todos os funcionários
- É fundamental que os funcionários saibam o que a empresa espera deles

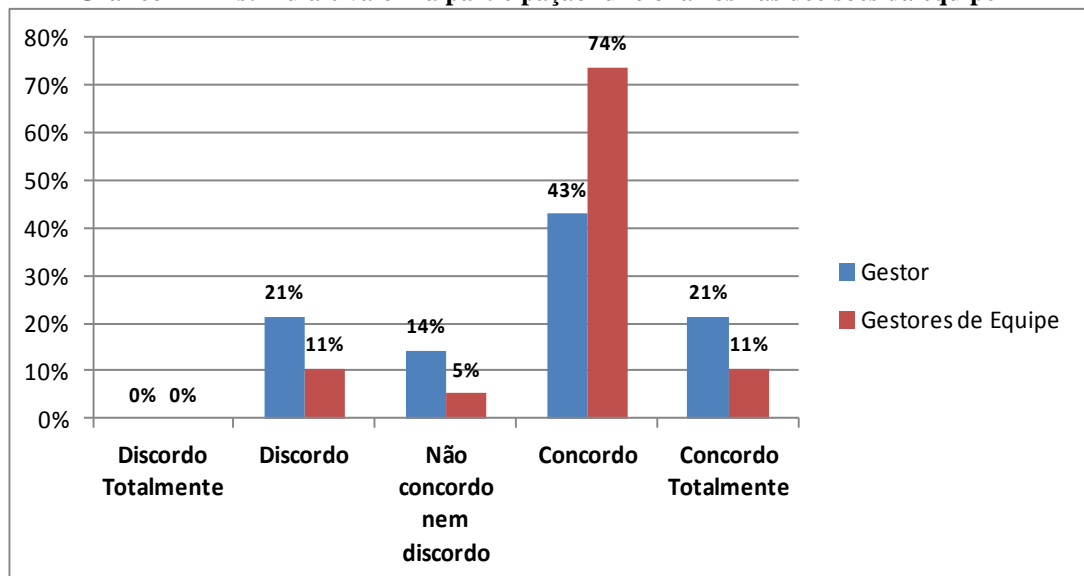
- É preciso compartilhar conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho.

Sem isso, o sentido do trabalho fica prejudicado, gerando fatores de contra-satisfação tanto endógenos (que influenciam a percepção, relacionados ao processo cognitivo), como exógenos (relacionados ao ambiente), causando segundo Archer (1997) um comportamento frustrado no indivíduo, ou seja, um comportamento negativo que não contribui para o alcance dos objetivos organizacionais da empresa.

Com os resultados analisados até aqui, pode-se concluir que compartilhar conhecimentos e informações, além dos objetivos da empresa e expectativas em relação ao desempenho do subordinado é ser um líder voltado para pessoas.

Questão 3 – Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões da equipe.

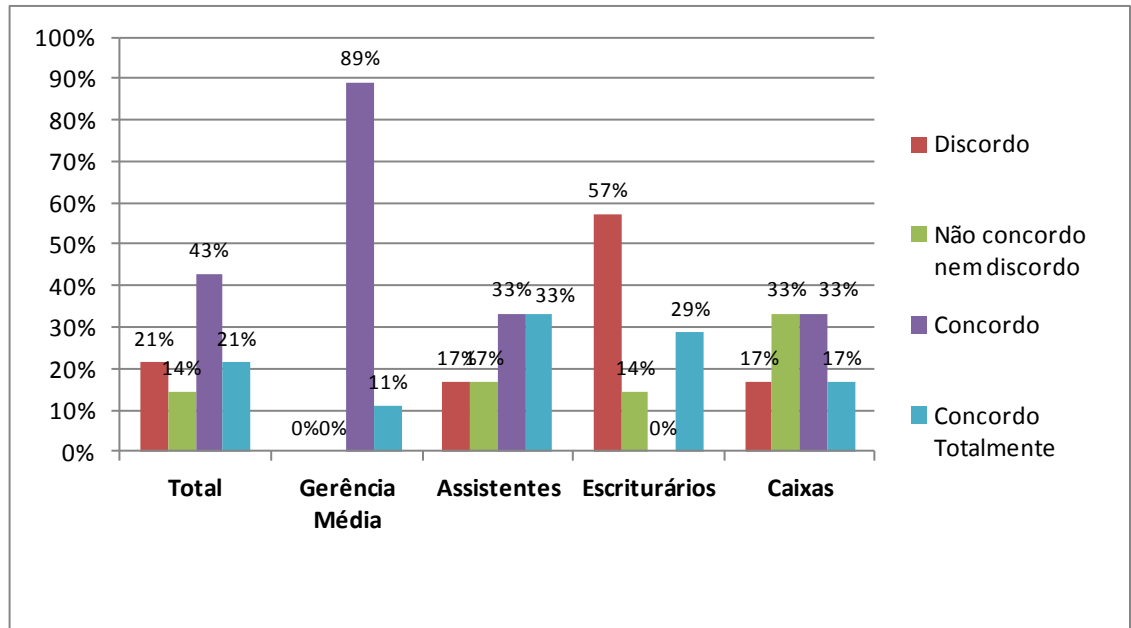
Gráfico 17 - Estimula e valoriza participação funcionários nas decisões da equipe



Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 17 mostram diferença na percepção dos funcionários na comparação entre Gestor e Gestores de Equipe, sendo que aqueles que concordam ou concordam totalmente, no caso do Gestor, é de apenas 65% frente aos 84% no caso dos Gestores de Equipe.

Gráfico 18 - Estimula e valoriza participação funcionários decisões da equipe - Percepção do Gestor

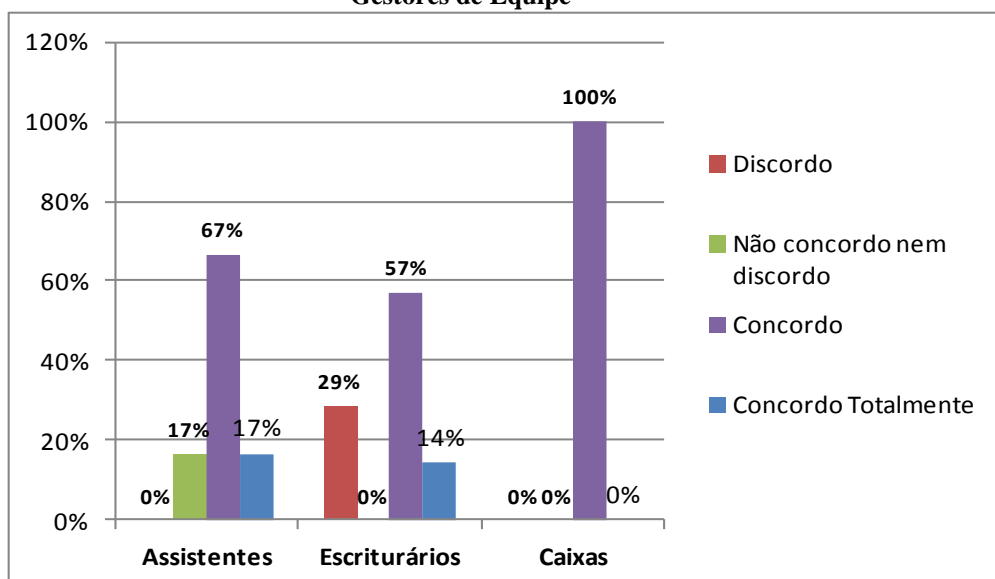


Fonte: Dados Primários

O Gráfico 18 detalha a situação da percepção em relação ao gestor por grupos. Percebe-se na gerência média, 89% concordam e 11% concordam totalmente que o gestor estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões da equipe. Entre os assistentes, 33% concordam e 33% concordam totalmente com a afirmação.

No caso da gerência média e assistentes, esse resultado pode ser explicado pelo fato da gerência média participar das reuniões do comitê de administração da agência e do comitê de crédito. Já os assistentes participam das reuniões do comitê de crédito, onde geralmente se discute estratégias para o cumprimento das metas. Com isso, a percepção desses dois grupos é bem diferente dos escriturários e dos caixas, que não participam dessas reuniões. Como os escriturários e caixas não participam dessas reuniões, sentem-se excluídos do processo, principalmente os escriturários. Com isso, cabe aos gestores de equipe proporcionar a inclusão desses funcionários, para que se sintam valorizados. O gráfico 19 mostra a percepção dos funcionários quanto aos Gestores de Equipe.

Gráfico 19 - Estimula e valoriza participação funcionários decisões da equipe - Percepção Gestores de Equipe



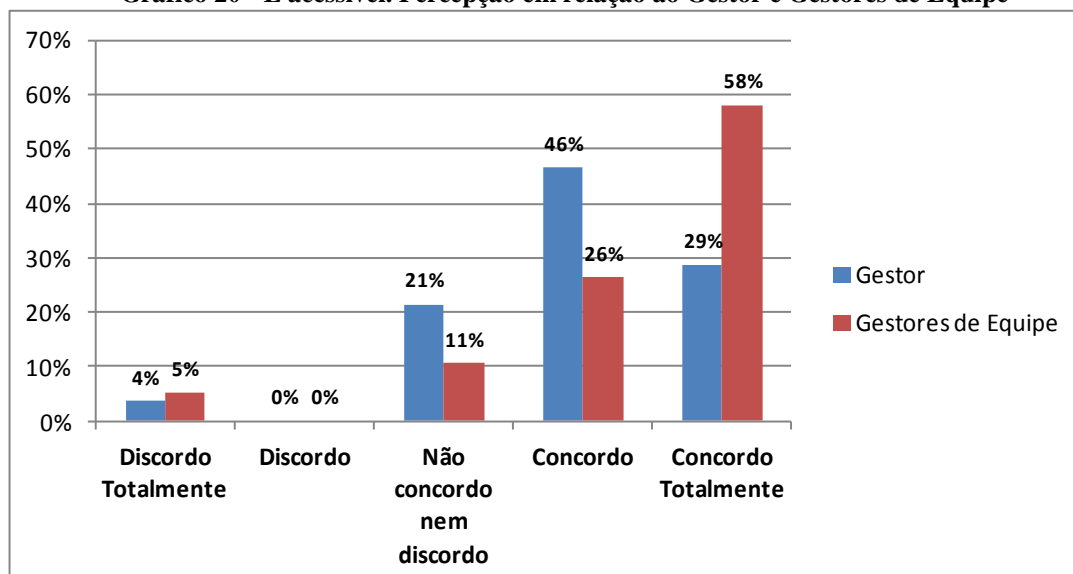
Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram uma mudança significativa na percepção dos escriturários e caixas. Portanto, os gestores de equipe cumprem o papel de auxiliar o gestor quanto à inclusão dos funcionários nas decisões da equipe.

Essa questão influencia tanto o sentido do trabalho como o próprio comprometimento do funcionário.

Questão 4 – É acessível.

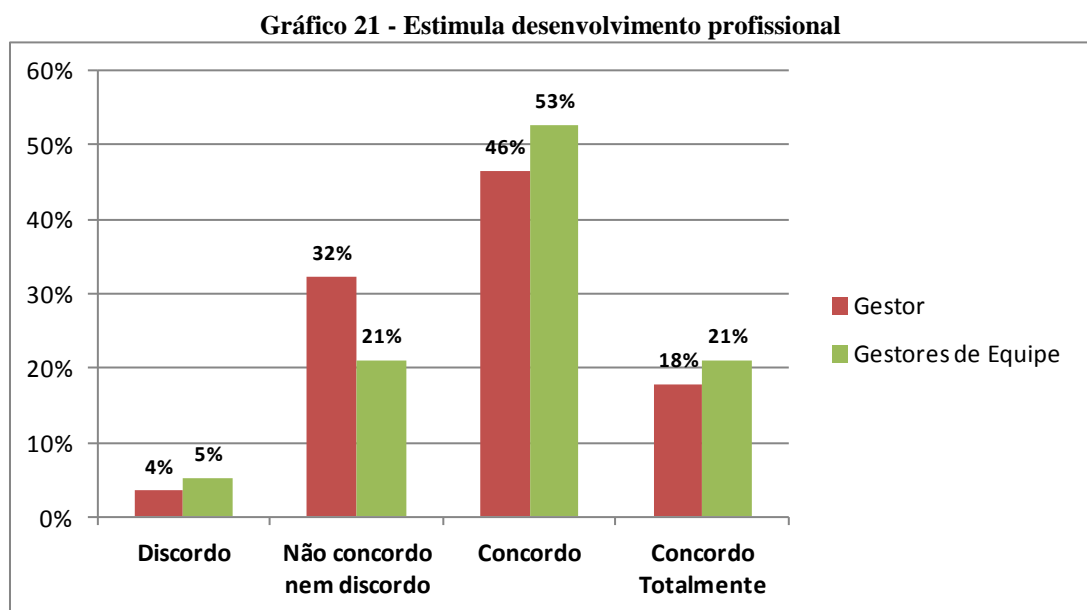
Gráfico 20 - É acessível. Percepção em relação ao Gestor e Gestores de Equipe



Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram que os gestores de equipe são mais acessíveis que o gestor, sendo que 58% concordam totalmente que os gestores de equipe são acessíveis contra 29% que concordam totalmente que o gestor é acessível. Sendo mais acessível, o gestor de equipe tem condição de conhecer melhor seu subordinado, suas necessidades e expectativas e assim auxiliar o gestor no processo de liderança.

Questão 05 – Estimula meu desenvolvimento profissional.

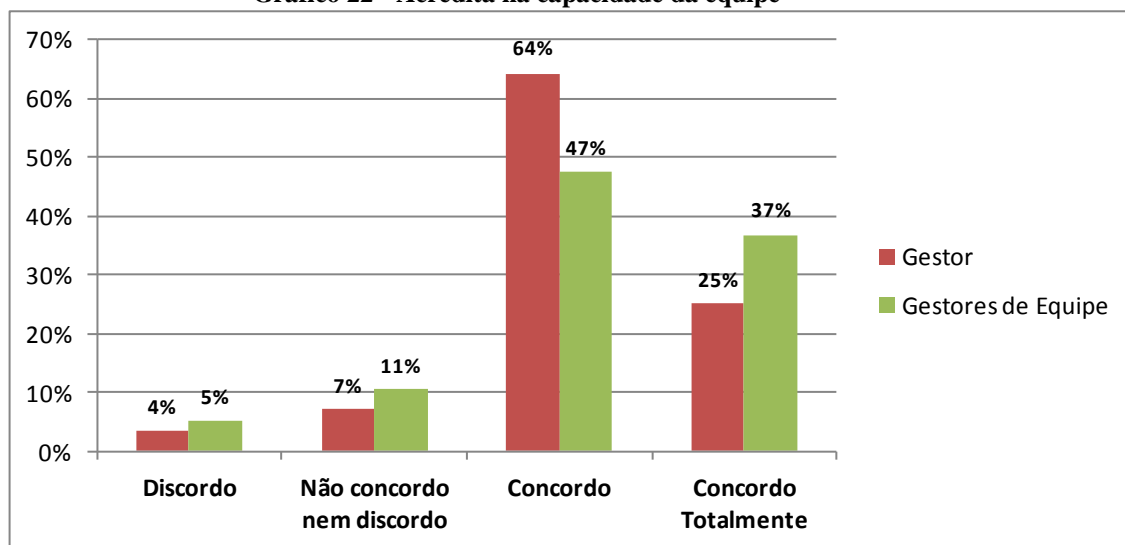


Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram que tanto o gestor, como os gestores de equipe, estimulam o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Como foi visto anteriormente, esta é uma função atribuída ao líder pela teoria do caminho objetivo.

Questão 6 – Acredita na capacidade de sua equipe para atingir os objetivos definidos pela organização.

Gráfico 22 - Acredita na capacidade da equipe

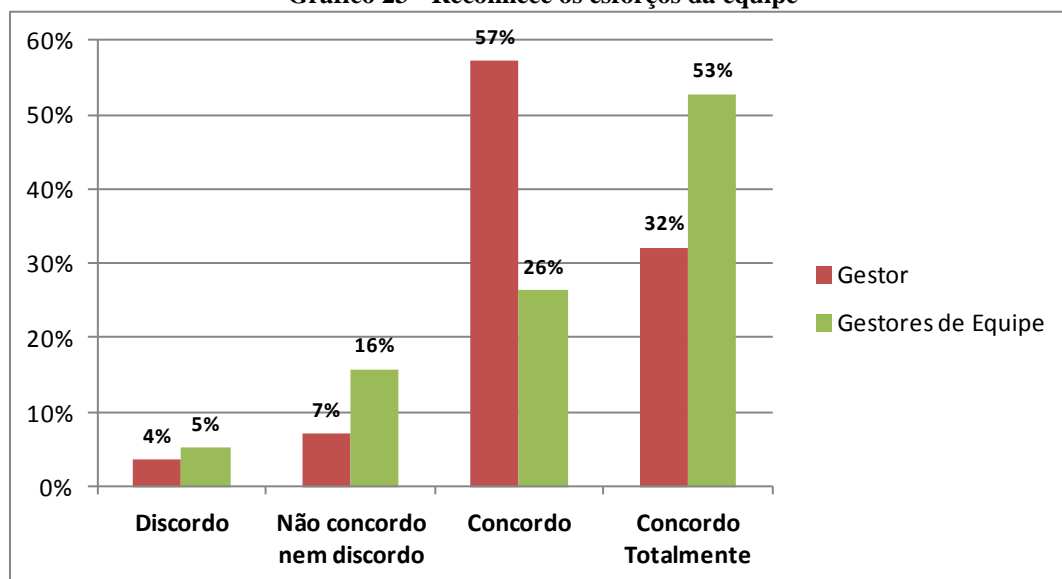


Fonte: Dados Primários

Os resultados do gráfico 22 também mostram que a percepção dos funcionários é positiva, tanto em relação ao Gestor quanto aos Gestores de Equipe, sendo que aqueles que concordam ou concordam totalmente representam 89% e 84% respectivamente.

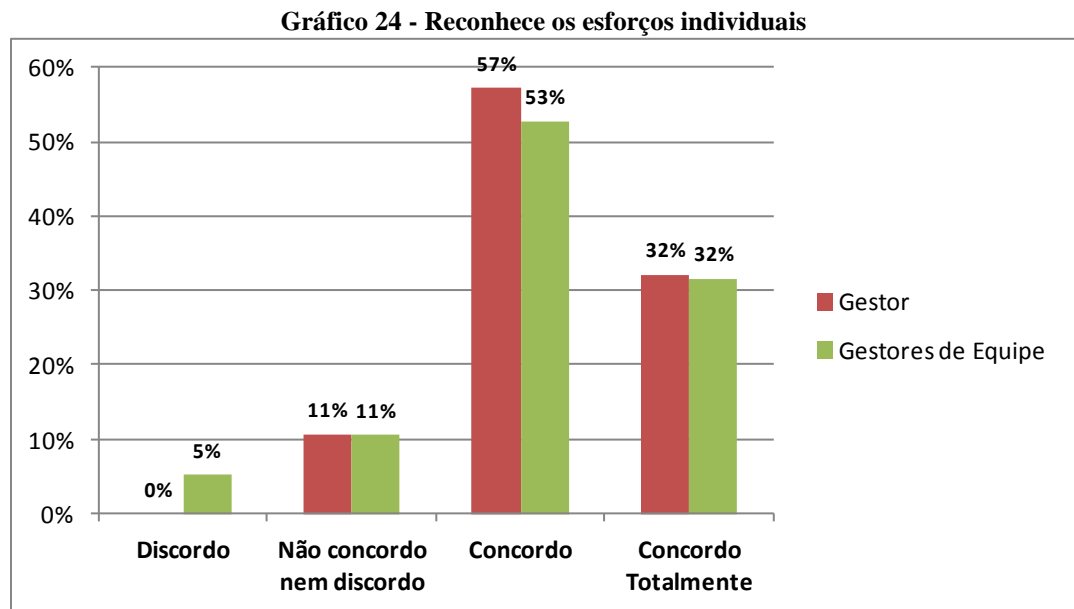
Questão 07 – Reconhece os esforços da equipe

Gráfico 23 - Reconhece os esforços da equipe



Fonte: Dados Primários

Questão 08 – Reconhece os esforços individuais

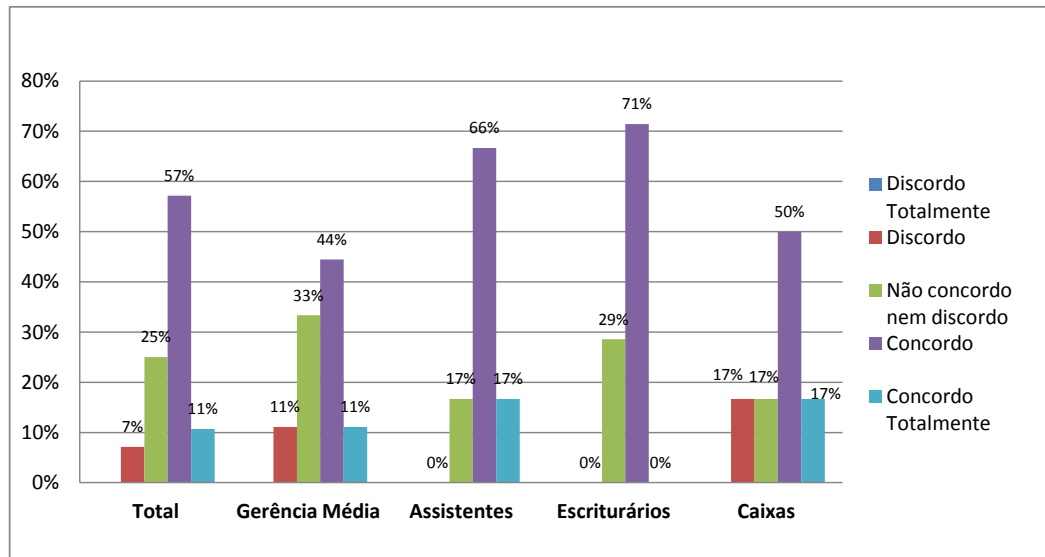


Fonte: Dados Primários

Os resultados dos gráficos 23 e 24 mostram que existe uma percepção positiva em relação à questão do reconhecimento. Tanto os esforços da equipe como os individuais são reconhecidos pelo gestor e gestores de equipe. Para Herzberg (apud Silva, 2007), fatores motivacionais como o reconhecimento, estão relacionados com a tarefa e influenciam diretamente a produtividade. Além disso, Herzberg (1997) ressalta que motivadores, em oposição aos fatores de higiene, exercem um efeito mais duradouro nas atitudes dos empregados. Portanto, reconhecer os esforços, tanto da equipe como individualmente, é fundamental para o líder que deseja estimular verdadeiramente seu subordinado.

4.6 A QUESTÃO FINAL: SINTO-ME MOTIVADO

Gráfico 25 - Sinto-me motivado



Fonte: Dados Primários

Com a compreensão de que a motivação tem origem em uma necessidade e que as necessidades do homem são insaciáveis, ou seja, sempre haverá uma necessidade servindo como centro ou organizador do comportamento, como bem descreveu Archer (1997), é complicado e até desnecessário questionar se alguém se sente motivado. Entretanto, o termo motivação ainda é muito utilizado no ambiente organizacional como algo determinante para o sucesso do indivíduo no ambiente de trabalho. O termo motivação é utilizado de forma incorreta não apenas por líderes, mas também por subordinados. Percebe-se no dia-a-dia de trabalho, depoimento de funcionários que atribuem ao pagamento de PLR, prêmios ou comissões sua motivação para o trabalho. Existe também aqueles que dizem estar desmotivados pelo fato da empresa não pagar comissão na venda de produtos, por exemplo.

Bergamini (2008) utiliza o termo motivação para explicar os prejuízos causados por funcionários desmotivados, mas acredito que a autora queira dizer que o funcionário não está sendo atendido em suas necessidades pelos fatores de satisfação citados por Archer (1997).

Os resultados do gráfico 25 mostram que 57% dos funcionários concordam e 11% concordam totalmente que estão motivados. Porém a análise por grupos mostram variações significativas. Na gerência média, que corresponde aos gestores de equipe, temos o pior resultado comparado com outros grupos, sendo que apenas 44% concordam e 11% concordam

totalmente que estão motivados. Já os assistentes apresentam o melhor resultado, sendo que 66% concordam e 17% concordam totalmente que estão motivados.

É possível relacionar o baixo índice de funcionários motivados na gerência média, comparado aos demais grupos, ao estresse vivido por esses funcionários no ambiente de trabalho. Certamente são os mais cobrados para atingir os resultados esperados pela empresa e com certeza as frustrações tem peso maior para esse grupo de funcionários. Se eles não estão motivados, provavelmente suas necessidades não estão sendo atendidas pelos fatores de satisfação do ambiente organizacional, ocasionando um freqüente estado de tensão e estresse. Segundo Archer (1997, p. 38), “um fator de contra-satisfação é um modificador negativo do motivador porque diminui a satisfação, aumentando a tensão da necessidade”. Esse estresse ou estado de tensão freqüente influencia de forma negativa o comportamento, sendo retratado no resultado apresentado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com o tema Motivação e Liderança foi sem dúvida fascinante. Buscar compreender o comportamento humano é lidar com o subjetivo, com algo desconhecido. Freud (apud Bergamini, 2008) destacou que quando se trata de conhecer o comportamento humano, o que foi descoberto até aqui é a ponta de um iceberg.

Porém, o crescimento em torno do tema é hoje ainda maior, em função da necessidade das empresas em aumentar sua produtividade e competitividade. Constatou-se que o pagamento de altos salários, prêmios e bonificações aumentam a produção no curto prazo, mas não gera comprometimento. Publicações recentes em revistas especializadas mostram que executivos abrem mão de melhores salários por mais autonomia, liberdade, etc. Conforme mencionou Maslow (2003), houve mudança em relação às necessidades desses executivos, daquilo que os motiva. Portanto, eles estão em busca de sua auto-realização e para isso abrem mão de maiores salários, que até então era tido por muitos como o principal elemento motivador do indivíduo no trabalho.

Em relação ao tema liderança, foi possível verificar neste trabalho a importância do líder em uma unidade de produção, ou melhor, em uma agência bancária de uma grande instituição financeira. Em geral, o líder é conhecido como aquele capaz de alterar os rumos de uma organização, muito valorizado no ambiente empresarial, premiado por revistas especializadas que elegem os líderes do ano, enfim, são reconhecidos por alcançar grandes resultados.

Entretanto, foi possível verificar a importância do exercício de liderança na base produtiva da empresa. Constatou-se que, além da liderança exercida pelo líder (gestor da agência), existe também a liderança exercida pelos gestores de equipe, conhecidos no contexto organizacional como supervisores ou gerentes de setores. A importância dos gestores de equipe está na proximidade destes com os subordinados, que é fundamental para o exercício da liderança, contribuindo inclusive para a gestão do líder (gestor). Antes, o trabalho era massificado, muito especializado, repetitivo e com pouco espaço para criatividade. Hoje, o trabalho é dinâmico, possuem interdependência, ou seja, o trabalho de uma equipe depende do trabalho de outra equipe. Para suportar a pressão por mais qualidade e produtividade, o

envolvimento do indivíduo com o trabalho é maior, exige entrega, determinação, criatividade, sentido de equipe, e muitas outras características. Assim, conhecer o que pensa e qual o sentido do trabalho para esse indivíduo é função do gestor de equipe, aquele capaz de observar de perto seus subordinados e identificar suas necessidades, o que os motiva e assim fornecer fatores de motivação que preserve o comprometimento do indivíduo com o trabalho.

Considerando os objetivos deste trabalho, a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à motivação e ao trabalho mostrou, em geral, uma percepção positiva. Entretanto, em relação aos caixas, a percepção não é tão positiva quando trata de questões relacionadas ao sentido do trabalho, em especial aquelas relacionadas ao orgulho do trabalho, de trabalhar na empresa e, principalmente, a utilidade do trabalho que fazem. Já para os escriturários, a percepção não é tão positiva quando trata de questões relacionadas a informações referentes aos objetivos da empresa e informações sobre o que a empresa espera deles.

Ao analisar questões relacionadas ao estilo de liderança, os resultados mostraram que o estilo de liderança do gestor é percebido, para a maioria, como voltado para resultados/pessoas. Já em relação aos gestores de equipe, o estilo de liderança é percebido, para a maioria, como voltado para pessoas (assistentes) e voltado para resultados/pessoas (escriturários e caixas). Entretanto, chamou a atenção o grande percentual de escriturários que percebem o estilo de liderança dos gestores de equipe voltados para resultados. Ao analisar o estilo de liderança e a questão do comprometimento, ficou claro que o estilo de liderança mais eficiente é aquele que o grupo considera ideal. Sendo assim, para os gestores de equipe (gerência média), o estilo de liderança do gestor (voltado para resultados/pessoas) é aquele que o grupo considera que mais contribui para a motivação no trabalho. Já no caso dos subordinados, o estilo de liderança que contribui para a motivação, na percepção da maioria, é aquele voltado para pessoas. Com isso, houve reflexo na percepção de comprometimento em relação ao estilo de liderança percebido pelos escriturários. Uma vez que uma parte significativa percebe o estilo de liderança dos gestores de equipe voltado para resultados, a percepção em relação ao comprometimento foi comprometida.

Em relação à atuação dos gestores de equipe, foi possível constatar, neste estudo, que os gestores de equipe atuam como complemento da atuação do gestor, contribuindo para o processo de liderança como um todo na agência pesquisada. A proximidade com os subordinados contribui para a compreensão das necessidades dos mesmos. A compreensão das necessidades, com foco no desenvolvimento das pessoas, é o que caracteriza a liderança

transformacional, que segundo Bergamini (1997) deve substituir a liderança transacional, principalmente, no que tange ao processo de formação de novos líderes. Portanto, é preciso concordar com a autora que, num cenário em constantes mudanças, é necessário que o líder atue com o objetivo de reduzir a ruptura existente entre as expectativas humanas e os projetos organizacionais.

Por fim, temos que o papel do gestor não está relacionado diretamente a motivação de sua equipe, pois tivemos a oportunidade de constatar que a motivação é fruto das necessidades do indivíduo, é intrínseca. Porém, a atuação do gestor e dos gestores de equipe é fundamental na satisfação dessas necessidades. Além disso, é preciso lembrar que a satisfação dessas necessidades está sujeita a processos cognitivos, sendo mais um desafio para gestor e gestores de equipe. Entretanto, vimos que no caso específico relacionado ao grupo de escriturários, a percepção em relação ao estilo de liderança do gestor de equipe era consequência da falta compartilhamento de informações necessárias a realização do trabalho. Portanto, fatores exógenos (do ambiente) também contribuem para a percepção do funcionário, que pode gerar tanto um comportamento positivo quanto negativo, que no caso, compromete o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Como recomendação para futuros trabalhos relacionados ao tema, considera-se importante aprofundar o entendimento do papel dos gestores de equipe, muitas vezes tidos como meros gerentes, com foco apenas administrativo. Nos dias de hoje, esses profissionais exercem dupla função, sendo sua importância constatada neste estudo e merecedora do devido reconhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. Desafio da Liderança. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Gerando Envolvimento na Equipe*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HERZBERG, F. Novamente: Como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MASLOW, Abraham Harold. *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SILVA, Walmir Rufino da Silva; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SMIRCICH, L; MORGAN, G. Liderança: A administração do sentido. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- YUKL, G. A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

Questionário

Perfil do Funcionário:

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa etária: () Até 30 anos () De 31 a 40 anos () Mais de 40 anos

Tempo de trabalho no banco:

() Menos de 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 20 anos

Tempo na função atual:

() Até 2 anos () de 2 a 5 anos () mais de 5 anos

Estilo de Liderança

Em sua opinião, qual dos três estilos de liderança abaixo contribui para a motivação no trabalho:

() 1. Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.

() 2. Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas.

() 3. Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

Qual estilo de liderança é utilizado pelo Gestor (Gerente Geral)

1. () 2. () 3. ()

Qual estilo de liderança é utilizado pelo Gestor Equipe (Chefia imediata)

1. () 2. () 3. ()

Para responder as demais questões utilize a legenda abaixo e marque com X sua resposta:

1 – Discordo totalmente (DT)

2 – Discordo (D)

3 – Não concordo nem discordo (NDNC)

4 – Concordo (C)

5 – Concordo totalmente (CT)

Aspectos Individuais

| | DT | D | NCND | C | CT |
|---|----|---|------|---|----|
| Sinto-me motivado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tenho orgulho do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tenho orgulho de trabalhar na empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acredito que meu trabalho é útil e importante para a empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sinto-me a vontade para expor minhas idéias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Possuo informações claras e suficientes sobre os objetivos da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Possuo informações claras e suficientes sobre o que a empresa espera de mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Implemento ações para meu desenvolvimento profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Busco novas oportunidades na empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Percepção do Gestor (Gerente Geral)

| | DT | D | NCND | C | CT |
|---|----|---|------|---|----|
| É capaz de delegar funções e responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acredita na capacidade de sua equipe para atingir os objetivos definidos pela organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões da equipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seu estilo liderança gera o comprometimento da equipe para atingir os resultados esperados pela organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| É acessível | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reconhece os esforços da equipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reconhece os esforços individuais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estimula meu desenvolvimento profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Percepção do Gestor Equipe (Chefia imediata)

| | DT | D | NCND | C | CT |
|---|----|---|------|---|----|
| É capaz de delegar funções e responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acredita na capacidade de sua equipe para atingir os objetivos definidos pela organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões da equipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seu estilo liderança gera o comprometimento da equipe para atingir os resultados esperados pela organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| É acessível | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reconhece os esforços da equipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reconhece os esforços individuais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estimula meu desenvolvimento profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muito obrigado!