

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

Elaine Munch

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO TRABALHO

Florianópolis - SC
2007

Elaine Munch

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO TRABALHO

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

Orientador: Prof^a Silvia Generali da Costa

**Florianópolis - SC
2007**

Elaine Munch

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO TRABALHO

Conceito final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof^a Silvia Generali da Costa - UFRGS

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Urbano e Lucia, exemplos de honestidade e perseverança.

Ao meu esposo Elisandro, pelo amor, incentivo e apoio necessário, em todos os momentos deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Banco do Brasil S.A, empresa preocupada com a contínua formação de seus funcionários e que me proporcionou a realização deste curso.

A UFRGS, pela condução deste curso e disponibilização de ferramentas que permitiram a conclusão desta especialização.

Ao Prof Leandro Vieira, orientador temático desta monografia, que contribuiu com as correções e sugestões para este trabalho.

Aos colegas da Agência Oxford que colaboram com a pesquisa de campo.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram com a execução deste trabalho.

“Uma jornada de duzentos quilômetros começa com um simples passo”

Provérbio Chinês

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresenta as principais teorias sobre motivação e liderança, além de abordar características essenciais encontrados em um líder. Também, através de pesquisa elaborada por aplicação de questionário aos funcionários lotados na agência Oxford de São Bento do Sul – SC, foi identificado os principais aspectos que motivam os mesmos no desempenho de suas atividades profissionais além de visualizar o estilo de liderança predominante na dependência, e assim proporcionar a sua comparação com os inúmeros estudos realizados por renomados autores que tratam do assunto.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMÁTICA.....	10
1.2	OBJETIVO PRINCIPAL.....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1	A EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO.....	12
2.1.1	Teoria da escola da administração científica.....	14
2.1.2	Teoria da escola das relações humanas.....	14
2.1.3	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	15
2.1.4	Teoria X e Teoria Y.....	18
2.1.5	Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.....	19
2.1.6	Teoria da expectativa de Vroom.....	19
2.2	LIDERANÇA.....	21
2.2.1	O que é liderança?.....	21
2.2.2	Teorias sobre liderança.....	22
2.2.2.1	Teoria dos traços de personalidade.....	23
2.2.2.2	Teoria dos estilos de liderança.....	24
2.2.2.3	Teoria situacional de liderança.....	26
2.2.3	A Inteligência Emocional.....	26
2.2.3.1	Autoconsciência.....	27
2.2.3.2	Autodisciplina.....	27
2.2.3.3	Motivação.....	28
2.2.3.4	Empatia.....	29
2.2.3.5	Habilidade Social.....	30
2.2.4	O líder como agente motivador.....	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2	COLETA DE DADOS.....	32
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO.....	34
4.1	DISCUSSÃO DOS DADOS.....	49

5 CONCLUSÃO.....53

6 RECOMENDAÇÕES.....54

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....55

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....57

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um fator preponderante na busca do sucesso de qualquer negócio. Todavia, apesar da motivação ser uma ação geradora do desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade.

Acreditava-se no início deste século, que o desafio era descobrir aquilo que deveria ser feito para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Percebe-se que cada um já trás, dentro de si, suas próprias motivações.

E como trazer a tona esta motivação interior de cada pessoa? Um proposta surge com Elton Mayo (1933) que defende uma nova filosofia administrativa. Segundo Mayo (1933), o indivíduo deve ser considerado em sua totalidade. Pressupõe-se que a melhor maneira de motivar os empregados seria dando forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Os administradores devem fazer seus empregados sentirem sua utilidade e importância pessoal no trabalho, buscando o reconhecimento e a satisfação de suas necessidades sociais.

Atualmente, as empresas necessitam de pessoas competentes e criativas para enfrentarem as dificuldades do mercado. Assim, os funcionários tornam-se elementos alavancadores de resultados dentro da organização, são o "algo mais" que faz a diferença.

Segundo Chiavenato (1994), os recursos humanos são a chave vital numa organização. São as pessoas que fazem as organizações e que produzem, e sem funcionamento correto de todo o sistema, a sobrevivência da organização está comprometida. Para que o sistema realmente funcione e haja uma sintonia perfeita entre as pessoas e a organização é necessária uma gestão cuidadosa e eficiente.

Neste contexto, a motivação no trabalho emerge como fator relevante. As empresas precisam estabelecer um plano de ação, metas a serem atingidas, promover uma política empresarial que venha a valorizar seus funcionários, procurar ter propostas salariais condizentes e propor oportunidades para que estes possam

ser treinados e venham assumir posições superiores, de acordo com a capacidade e desempenho de cada um, para assim conseguir êxito em sua política motivacional.

A motivação também envolve o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder não pode esquecer que cada pessoa é diferente, é única, assim os fatores que as motivam também diferem entre si. Neste ponto vemos a importância do líder como motivador de seus seguidores para o sucesso da empresa. Como não existe uma fórmula pronta de motivação, o talento do líder em descobrir como motivar cada um de seus liderados é indispensável nos dias atuais.

Este assunto, nos mostra sua importância para o sucesso das organizações. No meio bancário, sabemos da acirrada disputa por mercado, e ter funcionários trabalhando motivados faz toda a diferença. Neste aspecto, o trabalho procurará aprofundar o tema, pesquisando os principais fatores que motivam os bancários, assim como a forma de liderança do gerente é percebida pelos funcionários da agência.

1.1 PROBLEMÁTICA

1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

Demonstrar que motivação e liderança são ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento e sucesso do banco, pois o funcionário que se apresenta motivado compromete-se mais com os objetivos da empresa, além do importante papel do líder a ser desempenhado na motivação de seus funcionários.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar os principais aspectos que motivam os funcionários de uma determinada agência no desempenho de suas atividades profissionais.

b) Apresentar um quadro do nível de motivação dos funcionários da agência Oxford e verificar quais os aspectos motivacionais identificados neste trabalho estão presentes nesta agência.

c) Identificar o estilo de liderança predominante do administrador da agência Oxford da cidade de São Bento do Sul – Santa Catarina.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Motivação não é algo que possa ser diretamente observado e diferencia de pessoa para pessoa, pois as necessidades apresentam diferentes padrões de comportamento, valores sociais, a capacidade e condições para atingir os objetivos desejados. O que hoje uma pessoa pode considerar como primordial para a satisfação de uma necessidade, daqui a algum tempo pode ter nenhuma importância. Apesar das diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Compreender a motivação humana tem sido um grande desafio para os estudiosos do tema, administradores e psicólogos. São inúmeras as pesquisas e teorias que tem sido elaboradas e discutidas para tentar explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos.

“Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo” (Bergamini, 2006).

Com o crescimento da indústria, iniciou-se uma corrida em busca da produtividade e assim o papel desempenhado pelos gerentes foi de encontrar as pessoas mais adequadas para os diferentes cargos e treiná-las para a maior produtividade. As empresas passaram a acreditar que o melhor incentivo seria o salário e vincularam os ganhos a produtividade no trabalho. Com o tempo os trabalhadores não se sentiam mais motivados pelo salário e a produtividade começou a cair.

Quando chamado para resolver alguns problemas em uma indústria fracassada, Elton Mayo (1933) deu início ao movimento das relações humanas.

Ele percebeu que os funcionários buscavam muito mais que o dinheiro no trabalho e começou a defender uma nova filosofia administrativa.

Com Mayo (1933), descobriu-se a importância de considerar uma pessoa na sua totalidade e os administradores procuraram então, fazer com que os seus funcionários sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar a satisfação de suas necessidades sociais.

Os trabalhadores passaram a ser vistos como indivíduos que se motivam por um conjunto complexo de fatores. Ainda, começa-se a admitir que cada pessoa é diferente, assim cada uma possui diferentes objetivos motivacionais, que para a empresa, poderá contribuir de maneira diferentes na realização de seus objetivos.

Para Chiavenatto (1994), "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência".

São diversos os conceitos e definições de motivação, mas no ambiente organizacional, quem é responsável pela motivação das pessoas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto motivar ou a motivação é uma função gerencial?

Chiavenatto (1994) sugere a segunda colocação. Argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O administrador deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação pessoal.

Como se percebe, a motivação no contexto organizacional dos dias atuais, envolve também o relacionamento entre gerentes e subordinados, ou melhor dizendo, entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

Ao longo do século, inúmeros estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas empresas.

Apresentamos a seguir algumas das teorias sobre motivação desenvolvidas por diversos estudiosos.

2.1.1 Teoria da escola da administração científica

A Escola da Administração Científica tratava os fundamentos lançados por Frederick Taylor (1986). Taylor (1986) observou que "em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental".

Com esta observação, Taylor (1986) propôs a divisão entre planejamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, como forma de otimizar o desempenho humano no trabalho. A concepção, o planejamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo da elite pensante, encarregada de estabelecer os melhores métodos de execução.

Para engajar os trabalhadores na execução correta das tarefas, Taylor (1986) e seus seguidores, recomendavam a utilização de recompensas pecuniárias associadas à produtividade. Partia-se da suposição de que as pessoas vão ao trabalho apenas para ganhar dinheiro. Se a organização quisesse motivar seus empregados, deveria fazê-lo através de prêmios ou incentivos salariais. E se a empresa quisesse punir uma pessoa, deveria fazê-lo através da redução de ganhos.

Estas duas ferramentas - recompensas e punições pecuniárias, aliadas a especialização e racionalização das tarefas, foram as chaves para o grande salto de produtividade observado na fase tayloriana das organizações.

2.1.2 Teoria da escola das relações humanas

No estudo da motivação, a Escola das Relações Humanas, através de Mayo (1933), percebeu que o maior fator motivacional nas pessoas era a necessidade de participação social e relacionamento interpessoal.

Isto foi concluído após um estudo realizado em uma empresa que queria compreender os efeitos da iluminação sobre a produtividade. Mayo (1933) e sua equipe realizaram vários experimentos com grupos de empregados que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, independente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade em grupo aumentava. Chegou-se a conclusão que o aumento da produtividade não era decorrente dos aspectos técnicos do

experimento, mas da dimensão social do ser humano. Em grupos experimentais, as pessoas se sentiam valorizadas pela empresa. Além disso, como membros participantes de um grupo coeso e afim, começaram a desenvolver sentimentos de envolvimento, participação e realização.

2.1.3 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Em meados da década dos anos 40, e durante os anos 50, Abraham Maslow (1943), baseando-se na suas observações como psicólogo, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional.

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem a papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando motivadas em atendê-los. Em segundo lugar, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora do comportamento.

Maslow (1943) desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada numa hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo ele, a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva o seu comportamento.

A percepção das necessidades humanas sintetizadas de forma hierárquica, conforme figura abaixo:

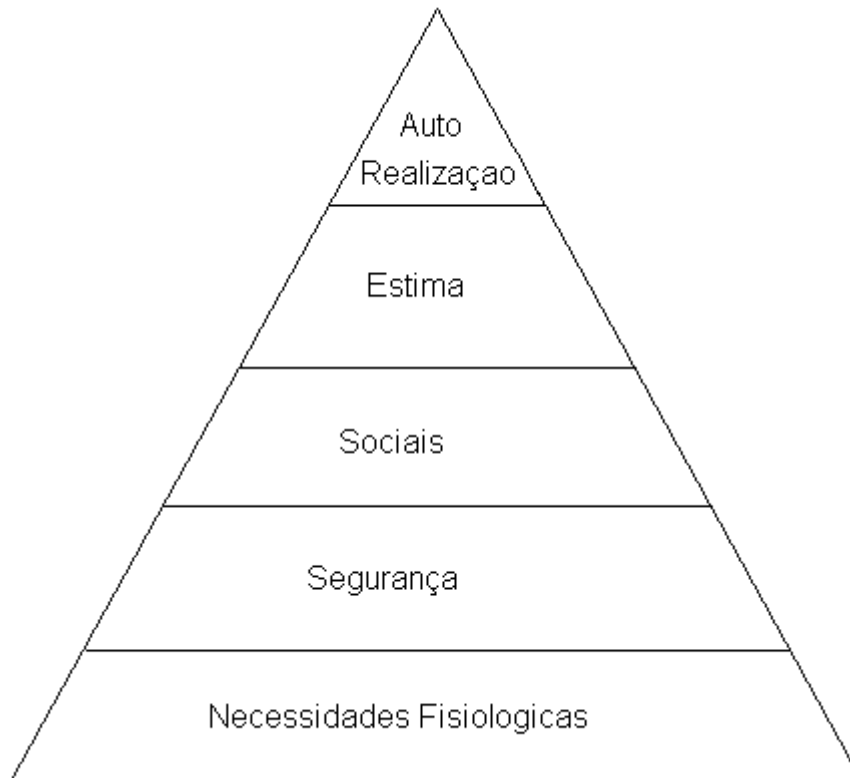


Figura 1: Pirâmide representando a hierarquia das necessidades humanas de Maslow

- Necessidades fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência;
- Necessidades de segurança: segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Necessidades de associação (sociais): interação social, afeição, companheirismo e amizade;
- Necessidades de estima: auto-respeito, amor-próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração;
- Necessidades de auto-realização: crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

As três primeiras necessidades, citadas anteriormente, são necessidades de carência, pois sua satisfação permite que as pessoas se sintam saudáveis e seguras. As necessidades de estima e auto-realização são necessidades do crescimento, estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. À medida que cada uma dessas necessidades é satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante.

O formato piramidal da hierarquia não foi originalmente estabelecido por Maslow (1943). A pirâmide pode proporcionar uma idéia errada de que a conquista dos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na realidade, Maslow (1943) observou que em cada fase de nossa vida - primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta - o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow (1943), destacou que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificado na maioria dos casos, mas sabia também que poderia haver exceções. Pode-se citar, por exemplo, pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de auto-realização ou estima, independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

Em seus estudos, Maslow (1943) procurou, ainda, desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante. Algumas pessoas podem buscar uma satisfação maior das necessidades de estima, em detrimento da realização das necessidades de segurança, por exemplo. O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow (1943) como variáveis importantes na caracterização destes níveis de satisfação das necessidades humanas.

Podemos assim, tirar algumas conclusões sobre a teoria de Maslow (1943):

1. A motivação é dinâmica e o ciclo das necessidades pode repetir-se por diversas vezes durante a vida.
2. A hierarquia é um padrão típico, porém sujeito a exceções. Algumas pessoas podem "pular" níveis na hierarquia.
3. As necessidades não são excludentes entre si. Elas estão presentes em intensidades diferentes.
4. A cada momento da vida existe uma necessidade predominante.
5. Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente.

2.1.4 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor (1992) apresentou a percepção dos administradores acerca da natureza e motivação dos trabalhadores sob a forma de duas teorias: Teoria X e Teoria Y.

Segundo ele, os gerentes que consideram as pessoas irresponsáveis e preguiçosas seguem a teoria X, que afirma:

1. Os funcionários detestam o trabalho e sempre que possível, tentarão evitá-lo;
2. Uma vez que os funcionários detestam o trabalho, devem ser coagidos e controlados, ou ameaçados de punição, para que atinjam as metas;
3. Os funcionários evitarão as responsabilidades e, sempre que possível, procurarão ordens formais;
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição

Os gerentes que consideram as pessoas como responsáveis e conscientes seguem a teoria Y, que diz o seguinte:

1. Os funcionários podem encarar o trabalho como sendo tão natural como o descanso ou o lazer;
2. As pessoas adotarão o autocomando e o autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos;
3. A pessoa mediana pode aprender a aceitar e até buscar a responsabilidade;
4. A capacidade para tomar decisões inovadoras é amplamente disseminada entre a população e não é, necessariamente, esfera única dos que se encontram em posições gerenciais.

Não podemos determinar qual das teorias seja universalmente válida. É mais provável que ambos os pressupostos da teoria X e da teoria Y possam ser apropriados, dependendo da situação.

2.1.5 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Herzberg (1968) desenvolveu a teoria da motivação-higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas.

Herzberg (1968) realizou numerosas entrevistas onde procurou identificar as fatores que geravam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Como resultado, concluiu que os fatores de insatisfação geralmente estavam relacionados ao ambiente de trabalho, e os fatores de satisfação ao trabalho em si.

Herzberg (1968) concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Conseqüentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salários foram caracterizadas por Herzberg (1968) como fatores de higiene. Quando são adequados, os funcionários não ficarão insatisfeitos; porém, tampouco ficarão satisfeitos. Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores.

Para Herzberg (1968), a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg (1968) para a motivação é o enriquecimento da tarefa.

Por enriquecimento da tarefa entende-se um aumento de responsabilidade e desafio do trabalho. Percebe-se, assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através dos fatores motivadores.

2.1.6 Teoria da expectativa de Vroom

Tanto a teoria de Maslow (1943) quanto a teoria de Herzberg (1968), estão baseadas na hipótese de que existe “uma melhor maneira melhor” de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais ou do enriquecimento do cargo.

Segundo estas teorias, as pessoas, em qualquer situação, podem ser motivadas da mesma forma se suas necessidades predominantes forem as mesmas.

Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Para Vroom (1964), existe três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

- Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá a instrumentalidade percebida. Não basta que a pessoa perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas.

- Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade de atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.

- Instrumentalidade: é a relação entre desempenho e recompensa. Caso seus esforços sejam satisfatórios, a relação será desejável. Se caso não acontecer essa satisfação, a relação será negativa.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom (1964), a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes, a motivação é alta. A teoria de Vroom (1964) leva-nos a concluir que as organizações obtém de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem seus objetivos pessoais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

2.2 LIDERANÇA

Não podemos estudar motivação sem abordar o tema liderança. Liderança e motivação, um completa o outro. Os indivíduos possuem suas próprias motivações, mas o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento ou retração destas forças internas que motivam a buscar algo.

A liderança no campo da psicologia social e do comportamento organizacional tem sido tema de diversas pesquisas, desde a década de 30. Embora houvesse muitos livros e artigos ilustrando a boa liderança antes desse período, tais obras eram teorias filosóficas ou sugestões com poucos ou nenhum dados para sustentar seus pontos de vista.

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

2.2.1 O que é liderança?

Muitas são as teorias estudos e definições de liderança, mas todas chegam num ponto que define que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

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

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

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: Em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve

duas ou mais pessoas e em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é a sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo “influência” utilizado por Bergamini (1994), não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança tem proposto. Bennis e Nanus (1998), ao discorrerem sobre o assunto, propõem que líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

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

Estas concepções, em outras palavras, definem que o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho.

O líder deve, como administrador, se empenhar em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e criatividade, mantendo-os motivados e ajudando-os a desenvolver sua motivação interna.

2.2.2 Teorias sobre liderança

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. Conforme Bergamini (1994), os estudos sobre liderança caminharam de teorias mais simples, permitindo investigações mais complexas tornando as teorias mais ricas e completas.

A seguir será discorrido sobre algumas das principais teorias sobre liderança.

2.2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

É uma das teorias mais antigas que trata do tema liderança. A teoria dos traços parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

Para Bergamini (1994), na proposta adotada pela teoria dos traços são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, permitindo concluir que os líderes nascem como tal, não existindo probabilidade de fazê-los posteriormente por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Segundo essa teoria, alguns indivíduos já nascem líderes, ou seja, com determinadas características físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, impulso de realização e iniciativa).

Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Porém, as teorias de traços apresentam aspectos falhos:

a) Não ponderam a importância relativa de cada uma das variáveis características e traços de personalidade que realcem os aspectos de liderança. Nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.

b) As teorias dos traços ignoram a influência da reação dos subordinados. A pergunta que paira no ar é: Um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?

c) Essas teorias não fazem distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes objetivos a serem alcançados, ou seja, em uma missão, alguns traços são mais importantes que outros.

d) As teorias dos traços ignoram a situação em que a liderança se efetiva, isto é, em uma situação de emergência o comportamento do líder é diferente de uma situação de estabilidade e calma.

e) Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade.

Por essas razões, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância. As teorias de lideranças, baseadas em características no perfil do "grande homem" constituem uma ficção, raramente aplicável a nossa realidade.

2.2.2.2 Teoria dos estilos de liderança

Conforme Bergamini (1994) "As próprias revisões das pesquisas sobre traços feitas por Stogdill chegam a sugerir uma relativa descrença quanto à aceitação incondicional de características individuais como o único aspecto determinante da eficácia do líder".

Cientistas comportamentais passaram a dar mais atenção para aquilo que o líder faz, procurando identificar os tipos de comportamento adotados para conseguir maior eficácia de seus liderados.

Assim surge a teoria dos estilos de liderança, cujo objetivo é estudar a liderança em relação ao estilo de comportamento que o líder tem em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Refere-se aquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar.

Trata-se da mais conhecida teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com as características pessoais de personalidade. Para Bergamini (1994) existem três estilos de liderança: autoritária, democrática e liberal ou laissez-faire.

- Autocrática: A ênfase é centrada no líder. O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providências e as técnicas para execução das tarefas. Tipo de liderança ilustrado pelo seguinte ditado: "manda quem pode, obedece quem tem juízo".

- Democrática: O líder orienta e conduz o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as

técnicas para atingir o alvo. Este tipo de liderança possui ênfase no líder e nos subordinados.

- Laissez-faire ou Liberal: Estilo de liderança com ênfase nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

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

A seguir apresentamos um quadro comparativo com as principais características dos estilos de liderança:

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

2.2.2.3 Teoria situacional de liderança

É uma teoria que procura definir a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. A teoria situacional de liderança parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

Bergamini (1994) afirma que

Simplemente as características de personalidade do líder já não são mais suficientes para se conseguir determinado desempenho do grupo. Além de ser necessário contar concomitantemente com o grau de favorabilidade que lhe é atribuído, bem como incluir nessa contingência um situação que ofereça ao líder a possibilidade de manter o seu poder. Isso envolve a composição da estrutura de estilos dos executantes e as condições especiais das características e estrutura da organização.

As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

2.2.3 A inteligência emocional

Vários pesquisadores procuram entender porque determinada pessoa torna-se um grande líder e outra não. Cada líder tem uma personalidade própria, um estilo de liderança, suas características certas que o tornam um líder em determinado momento e situação.

Em seus estudos sobre o assunto, Daniel Goleman (2006) percebeu um aspecto similar nos líderes mais eficazes: todos têm um alto grau do que se denomina *inteligência emocional*.

Para Goleman (2006), inteligência emocional é fundamental na liderança. Sem ela, a pessoa pode ter o melhor treinamento do mundo, ser inteligente, mas ainda assim não se tornará um líder.

Como este assunto mostrou-se interessante, a seguir será detalhado cada um dos cinco componentes da inteligência emocional, que para Goleman (2006), se forem trabalhados, permitem que as pessoas desenvolvam sua inteligência emocional.

2.2.3.1 Autoconsciência

Primeiro componente da inteligência emocional, autoconsciência significa um profundo entendimento das próprias emoções, necessidades, forças, fraquezas e iniciativas. Pessoas com destacada autoconsciência não são nem demasiadamente otimistas nem críticas, ao contrário são honestas com elas mesmo e com os outros.

Para Goleman (2006), pessoas que têm alto grau de autoconsciência percebem como seus sentimentos afetam a elas, o seu trabalho e os outros. Uma pessoa consciente sabe lidar com um cliente exigente, conhece seu temperamento e as exigências que melhor satisfazem suas necessidades. Com um cliente satisfeito toda a organização ganha, tanto em termos financeiros como em fidelidade e construção de negócios a longo prazo.

Pode ser reconhecida uma pessoa com autoconsciência pela sua sinceridade e capacidade de avaliar com realidade a si mesma. Essas pessoas sabem suas limitações e forças, sabem onde podem chegar e o que podem prometer para a empresa. Elas agem de acordo com suas capacidades.

2.2.3.2 Autodisciplina

Por que a autodisciplina é tão importante para os líderes? As pessoas que sabem controlar seus sentimentos e impulsos conseguem criar um ambiente de confiança e lealdade. Os conflitos são reduzidos e com isto a produtividade aumenta.

Conforme Goleman (2006):

Impulsos biológicos dirigem nossas emoções. Não podemos ir longe com elas, mas podemos fazer muito para dirigi-las. Autodisciplina, um progressivo diálogo interior, é o componente da inteligência emocional que nos liberta da prisão de nossos sentimentos. As pessoas envolvidas nesse diálogo ficam de mau humor e têm impulsos emocionais exatamente como qualquer outra, mas descobrem caminhos para controlá-los e, até mesmo, canalizá-los de maneira útil.

Pessoas talentosas concentram-se na organização e a autodisciplina tem um efeito de harmonizar o ambiente. Menos mau humor nos superiores significa menos mau humor em toda a organização.

A autodisciplina também é muito importante por razões competitivas. Nos negócios atuais predominam a ambigüidade e as mudanças. As empresas regularmente se consolidam e se separam. A tecnologia muda a forma de trabalho vertiginosamente e aqueles que dominam suas emoções e são disciplinados tem capacidade de ir em frente com as mudanças.

Goleman(2006) enfatiza a importância da autodisciplina para a liderança e argumenta que ela aumenta a integridade, que não é apenas uma virtude, mas também uma força organizacional. As pessoas que planejam adequadamente as tarefas, não são impulsivas, conseguem obter melhores resultados para a empresa tanto a médio como a longo prazo.

2.2.3.3 Motivação

Uma grande quantidade de pessoas é motivada por fatores externos como altos salários, posição influente ou trabalhar numa empresa de prestígio. Ao contrário, aquelas pessoas com grande potencial de liderança são motivadas por um grande desejo de executar em prol da realização.

Motivação certamente é uma característica que todos os líderes eficazes possuem. Os líderes buscam realizar além das expectativas, as suas e as de quaisquer outros.

Como podemos procurar líderes, ou seja, aquelas pessoas que são motivadas pelo impulso da realização ao invés de recompensas externas? O

primeiro sinal é a paixão pelo próprio trabalho, estas pessoas amam o que fazem, buscam desafios criativos e se sentem orgulhosas por um trabalho bem feito. Também demonstram energia e perseverança para melhorar sempre, são persistentes e ansiosas por explorar novas coisas em seus trabalhos.

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

2.2.3.4 Empatia

De todos os componentes da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Deve ser destacado que empatia, no mundo dos negócios, não significa um sentimento exagerado com o se sentir bem dos outros. Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como se fossem suas e tentar agradar a todos. Isto seria um absurdo e tornaria a ação impossível.

Goleman (2006) afirma: "... a empatia significa levar em consideração, com ponderação, os sentimentos dos funcionários, dentre outros fatores, no processo de adoção de decisões inteligentes".

Atualmente, a empatia é um componente importante da liderança, pois o ritmo acelerado de mudanças, a necessidade de se reter talentos na empresa e o aumento de utilização de equipes, torna-se um desafio para o líder superar e a empatia colabora muito na execução destas tarefas.

Com a globalização, a empatia é uma característica muito importante que os líderes possuem para trabalharem com diferentes culturas e etnias. Os líderes entendem as sutilezas da linguagem corporal e conseguem entender mensagens por trás das palavras, o que facilita na concretização de negócios com culturas diferentes.

Como vimos a empatia é uma característica presente nos líderes muito importante para gerenciar equipes, entender suas necessidades e realizar bons negócios com clientes de diferentes culturas. Agora iremos descrever o último componente da inteligência emocional, a habilidade social.

2.2.3.5 Habilidade Social

Os primeiros três componentes da inteligência emocional são propriamente habilidades de autogerenciamento. Já empatia e habilidade social são ligados a uma capacidade pessoal de conseguir se relacionar com as outras pessoas.

A habilidade pessoal, não é tão simples como parece. É definida como uma amizade com um propósito determinado: mover as pessoas na direção desejada, de acordo com uma nova estratégia de mercado ou um novo produto.

Segundo Goleman (2006):

Pessoas habilidosas socialmente tendem a conquistar um amplo círculo de relacionamentos e possuem um talento especial para descobrir uma base comum em pessoas de todos os tipos, um talento para construir entendimento. Isso não significa que eles socializam continuamente; significa que trabalham de acordo com a suposição de que nada importante se faz sozinho. Tais pessoas têm uma *network* (rede de relacionamentos) montada para quando houver necessidade.

Habilidade social é o auge das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas motivadas e otimistas, que entendem e controlam suas próprias emoções e sentem empatia com os sentimentos dos outros, geralmente tornam-se pessoas populares e lembradas, o que é muito importante para consolidar sua rede de relacionamentos.

A habilidade pessoal pode ser considerada como uma capacidade de liderança-chave em muitas empresas, pois as pessoas sabem que um líder necessita de relacionamentos, a meta é conseguir o trabalho bem feito por outras pessoas e a habilidade social torna isto possível. Enfim, a habilidade social permite aos líderes colocar sua inteligência emocional para trabalhar.

2.2.4 O líder como agente motivador

O ser humano é motivado por fatores internos e externos buscando o atendimento de suas necessidades. Com isso o papel do líder na motivação de seus liderados é de suma importância para o sucesso da empresa.

A partir da descrição das necessidades humanas surge a seguinte questão: Uma pessoa pode motivar a outra? Para Oliveira (2006), a resposta é de que não se consegue motivar ninguém, mas que se consegue facilmente inclinar as pessoas a desmotivação.

As pessoas são complexas demais para serem entendidas. A motivação pode ser influenciada por forças ambientais, por simples impulso ou até mesmo por crenças pessoais. Com isso, é de grande valia, que os líderes conheçam as necessidades de seus liderados, procurando atendê-las, para que eles tragam a tona sua motivação interior, beneficiando a si mesmo, a empresa e as pessoas ao seu redor.

Como cita Gardner (1990):

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

Todas as pessoas buscam meios de atingir seus objetivos e necessidades, sejam elas necessidades fisiológicas, sejam necessidades de segurança ou até mesmo estima e reconhecimento. Assim a função do líder é reconhecer esses esforços e ajudar a remover as inibições ou dificuldades visando alcançar os benefícios que as metas proporcionam.

Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, ele desempenha seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam.

O líder promove grandes mudanças motivadoras, torna-se inovador e criativo, pois percebe e consegue interagir em seu meio. Aponta soluções, cria alternativas, agrega pessoas que, motivadas, atingem mais facilmente seus objetivos e os da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia usada na pesquisa, que fundamenta a realização do estudo e do diagnóstico.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa utilizada para o levantamento de dados foi do tipo descritiva estatística que permite uma análise quantitativa das relações entre as variáveis, permitindo a obtenção de informações sobre um determinado grupo de funcionários, para levantamento de percepções, características e habilidades que interferem na sua motivação e os aspectos percebidos na liderança da agência bem como características consideradas importantes para os funcionários.

3.2 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada neste trabalho foi a aplicação de um questionário, com a intenção de descobrir o nível de motivação dos funcionários de uma agência bancária específica, bem como diagnosticar as habilidades gerenciais consideradas mais importantes para um bom desempenho, na percepção dos próprios funcionários da agência.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto ao corpo funcional do Banco do Brasil na agência de Oxford – São Bento do Sul. Para a aplicação da pesquisa foi solicitada a colaboração dos funcionários lotados na dependência. O universo pesquisado abrange a totalidade do quadro funcional, uma vez que todos os funcionários, no total de 11, devolveram o questionário preenchido.

O resultado da pesquisa não leva em conta o tempo de permanência do funcionário na agência o que pode apresentar modificações no nível motivacional do mesmo e também afetar a definição do perfil do líder da agência, assim a pesquisa avaliará os resultados obtidos com base em percentuais mais significativos nas respostas.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho se baseia em uma pesquisa participante, ou seja, os respondentes através do seu saber determinam suas próprias necessidades e ao mesmo tempo aumentam sua consciência.

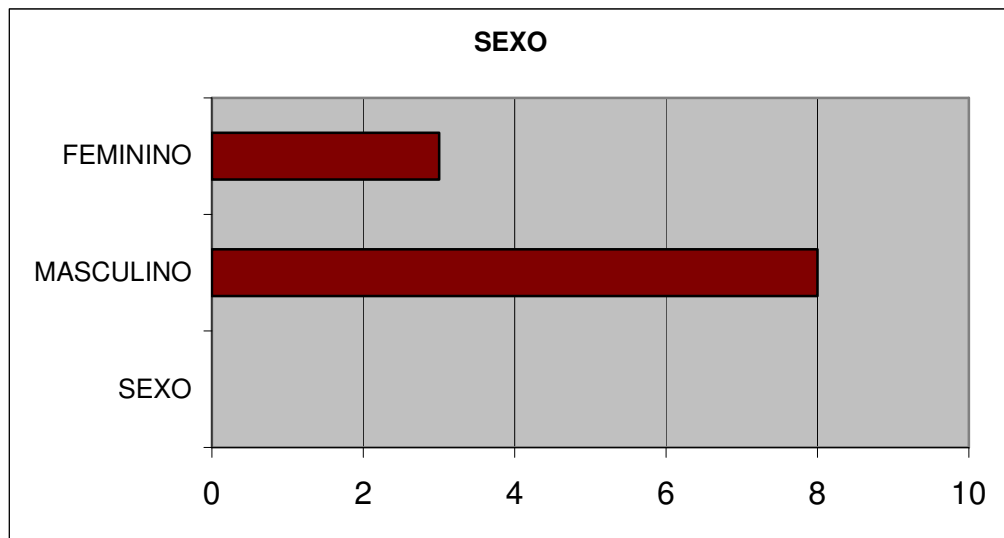
Tendo como objeto da análise a motivação dos funcionários e as características da liderança, foram aplicadas vinte questões que abordam os temas estudados neste trabalho, assim posteriormente foram confeccionados gráficos para comparação e análise dos itens apresentados.

No próximo capítulo serão expostos os resultados obtidos, a fim de identificar o que mais motiva os funcionários da agência, como está seu nível motivacional e como eles percebem a liderança e os pontos que consideram mais importantes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

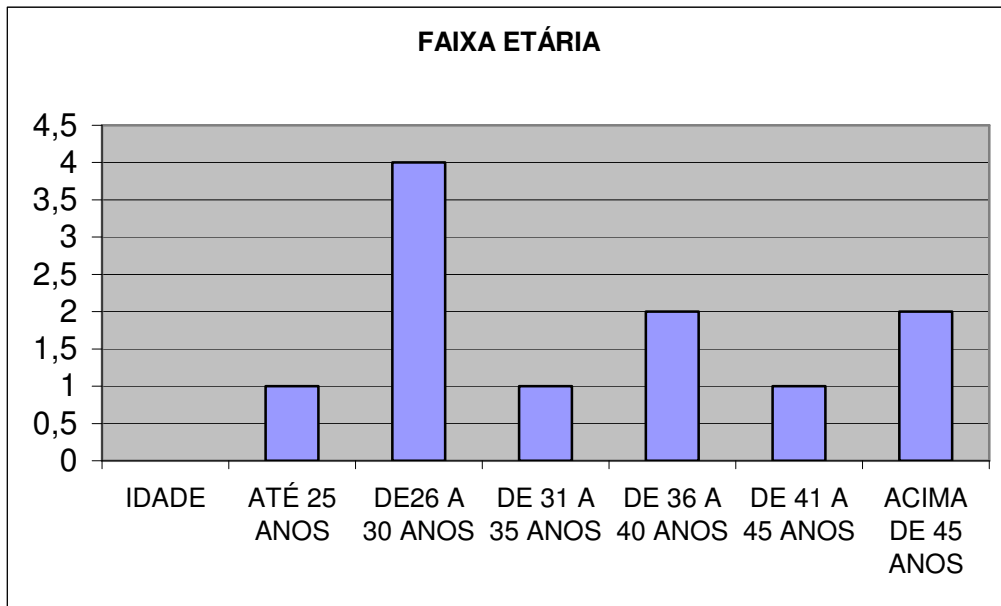
Através do instrumento de coleta de dados, procurou-se avaliar, sob a perspectiva dos funcionários, quais seriam os fatores mais motivadores em sua profissão e também quais as características e habilidades observadas no líder da agência bem como os pontos considerados importantes para uma liderança eficaz.

Com relação a características da amostra pesquisada, 8 colegas são do sexo masculino e 3 do sexo feminino, conforme gráfico abaixo:



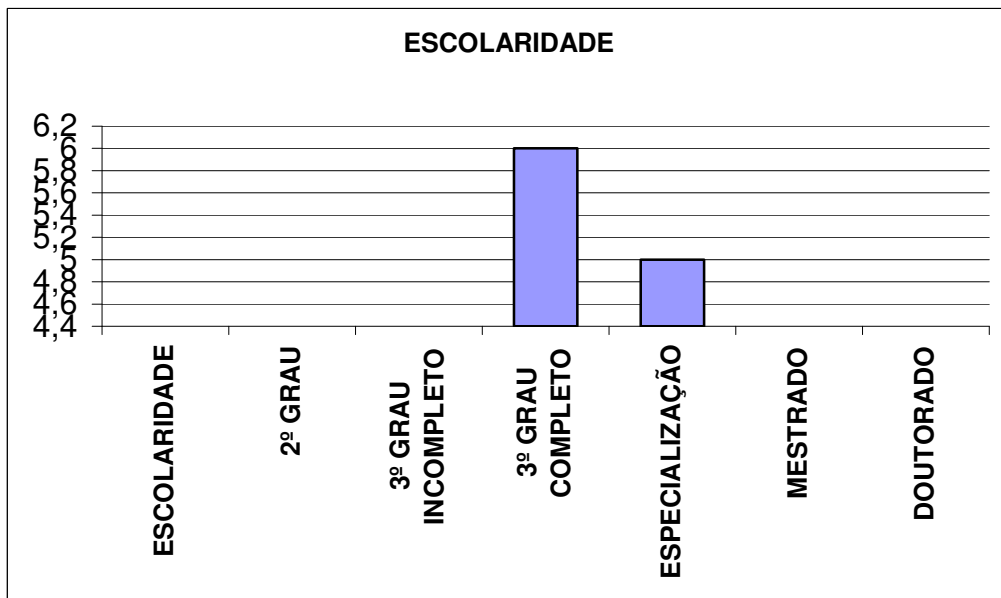
Entre os pesquisados 1 funcionário possui até 25 anos, 4 possuem entre 26 e 30 anos, 1 tem de 31 a 35 anos, 2 possuem idade entre 36 e 40 anos, 1 tem de 41 a 45 anos e acima de 45 anos totaliza 2 funcionários.

Percebemos que predominam na agência funcionários com até 35 anos conforme gráfico abaixo:

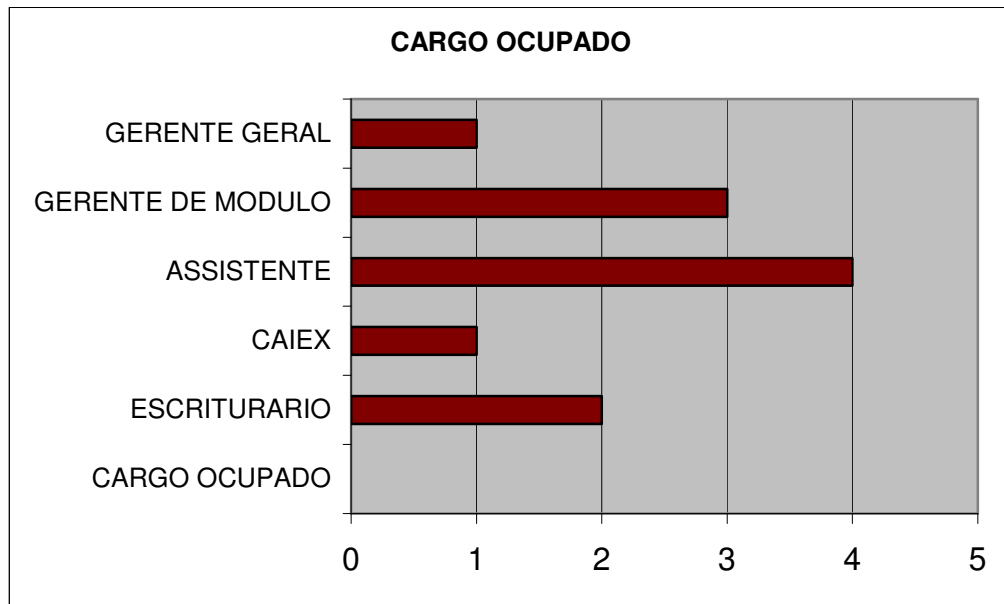


Quanto à escolaridade, todos os funcionários possuem 3º grau completo, sendo que desses, 5 colegas já possuem algum tipo de especialização. O que demonstra a preocupação dos funcionários com o constante aperfeiçoamento.

Gráfico a seguir mostra a composição da escolaridade:

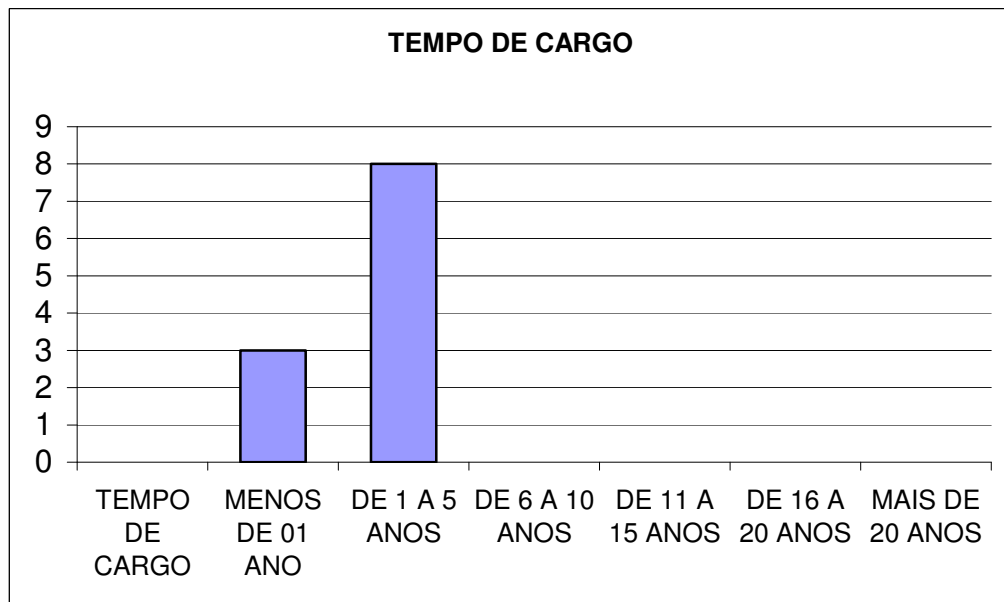


Em relação ao cargo ocupado, percebemos que 8 funcionários da agência exercem um cargo comissionado de 8 horas por dia, o restante, executam suas atividades em um período de 6 horas diárias conforme gráfico a seguir:



Já com relação ao tempo de atuação no cargo, 100% dos entrevistados afirmou estar a menos de 5 anos no cargo atual, o que demonstra uma situação de encarreiramento no banco com possibilidades de ascensão em pouco tempo.

Gráfico abaixo detalha a composição do tempo de atuação no cargo:



Feita a seguinte pergunta aos funcionários: O que mais incentiva e estimula o meu conhecimento é:

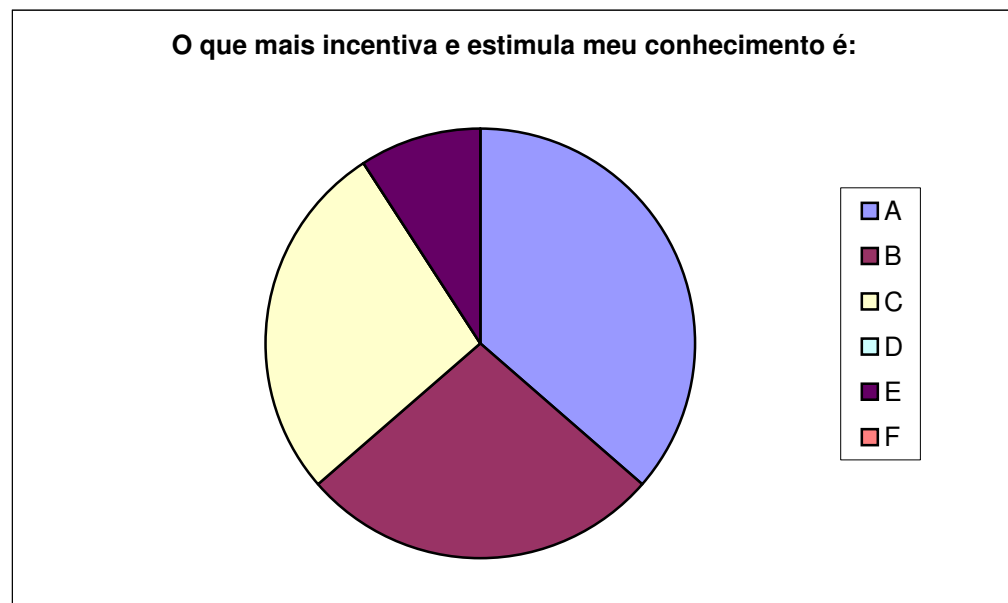
4 entrevistados disseram que um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família, representado no gráfico pela letra A.

Já 3 entrevistados responderam a letra B: a oportunidade de testa a minha capacidade e ter acesso aos meus resultados.

Outros 3 assinalaram a letra C como resposta ao maior incentivo e estímulo ao conhecimento: Reconhecimento do meu trabalho por parte dos níveis superiores do banco.

Nenhum dos respondentes assinalou a letra D: boas condições físicas do ambiente de trabalho e somente 1 colega respondeu a letra E: apoio e incentivo por parte da empresa, disponibilizando cursos e treinamentos.

Detalhamos o resultado da questão no gráfico abaixo:



Na questão de número três, foi perguntado os fatores que, segundo sua opinião, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso e pelas conseqüências boas e más da vida pessoal e profissional.

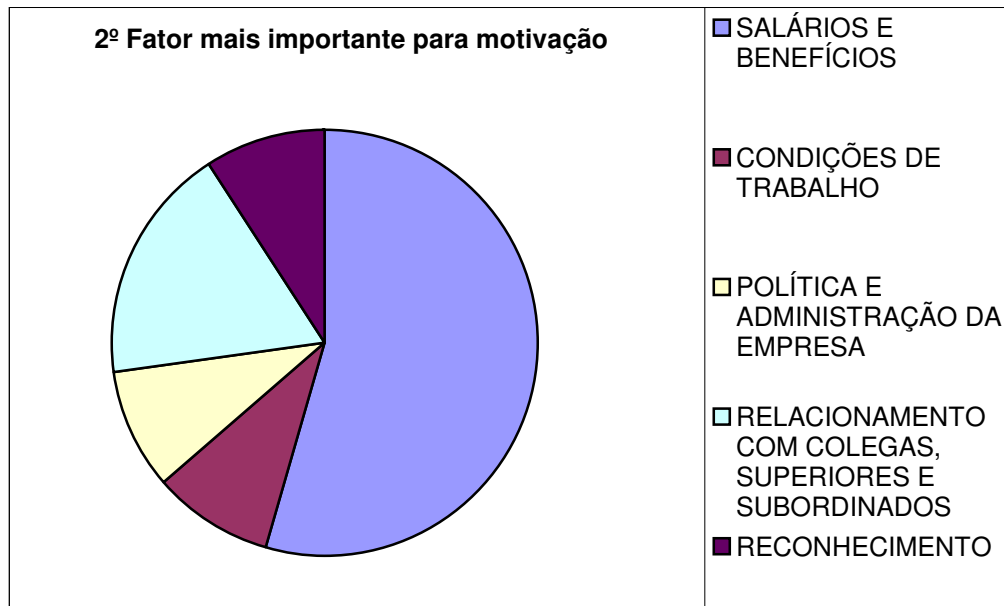
Das opções disponíveis no questionário, o item “seus próprios atos e esforços”, apareceu assinalado em 9 questionários, seguido do item “suas capacidades e habilidades” com 7 respondentes e em 4 questionários apareceu o item “suas próprias decisões”. Apenas um entrevistado assinalou o item “acaso e da sorte” e dois respondentes acreditam na opção “estar no lugar certo na hora certa”.

Solicitado aos entrevistados classificarem em ordem de importância os fatores que consideram mais motivadores e os que consideram menos importantes na motivação, obtivemos os seguintes resultados:

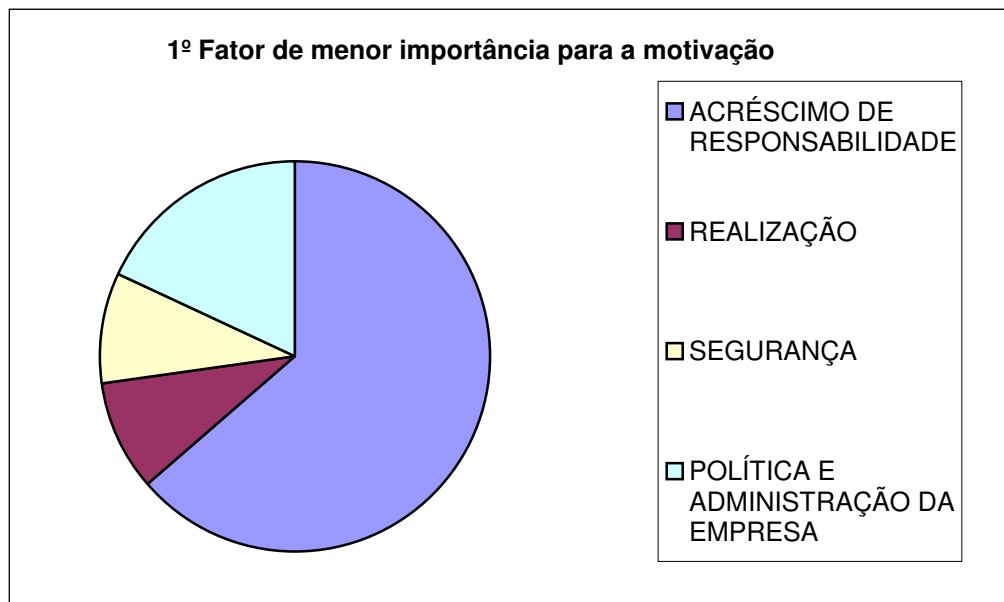
Como primeiro fator mais importante na motivação, 3 respondentes consideram as condições de trabalho, seguido de outros 3 considerando mais importante o desenvolvimento pessoal e 2 colegas percebem salários e benefícios como item determinante da motivação.



Como segundo item na escala de maior importância para a motivação tivemos 6 entrevistados considerando salários e benefícios, outros 2 consideram o relacionamento com colegas, superiores e subordinados importante para a manutenção da motivação e o restante dos entrevistados responderam outros quesitos, conforme detalhado no gráfico a seguir:

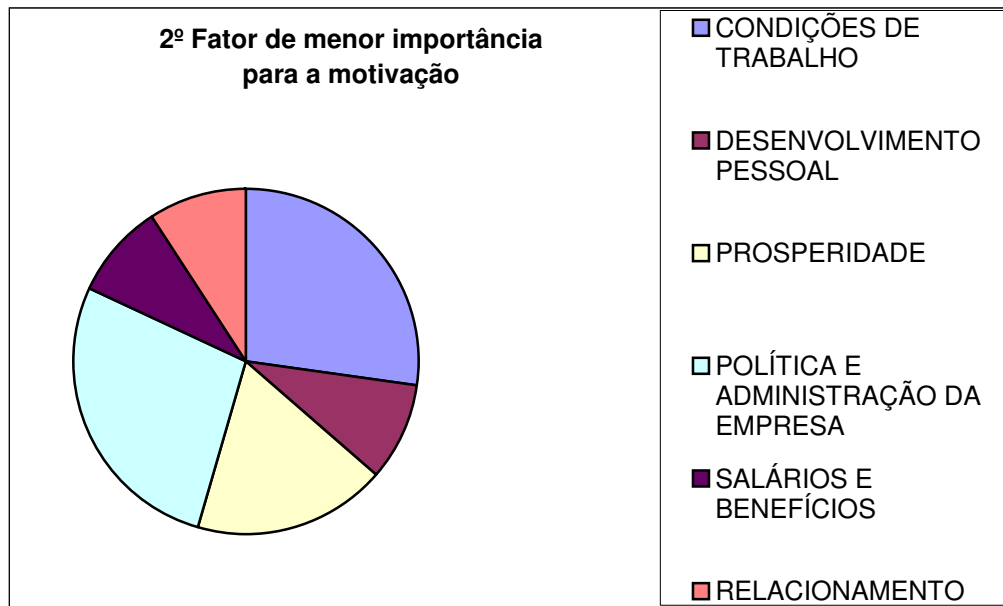


Como fator de menor importância para a motivação, tivemos em 7 dos questionários assinalados o item “acréscimo de responsabilidade”, outros 2 consideraram de menor importância o item política e administração da empresa, detalhado no gráfico a seguir:



Como segundo item de menor importância para a motivação tivemos 3 entrevistados considerando política e administração da empresa, outros 3 responderam condições de trabalho e 2 funcionários acreditam que a prosperidade

não é um dos itens mais motivacionais. O restante dos entrevistados responderam outros quesitos, conforme detalhado no gráfico a seguir:



Pesquisamos junto aos entrevistados, quais práticas administrativas são consideradas mais importantes e quais menos importantes para a motivação no ambiente de trabalho.

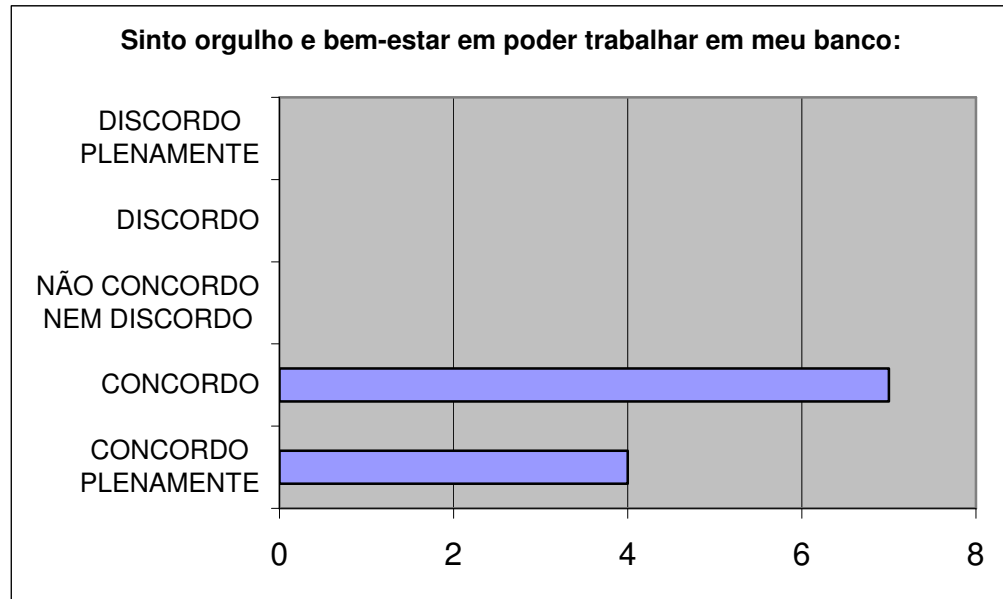
Dentre as citadas, tivemos em primeiro lugar o quesito permitir e favorecer o constante treinamento e aperfeiçoamento dos empregados possibilitando uma melhora na qualidade dos processos e serviços executados, com 9 dos questionários assinalados. Outros dois itens também considerados motivadores são fornecer informações sobre as metas da empresa diretamente ao empregado, pois nem sempre os superiores repassam informações e conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.

A segunda prática administrativa mais importante na motivação assinalada por 5 respondentes foi conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo, seguido de eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas com 2 respondentes e atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas.

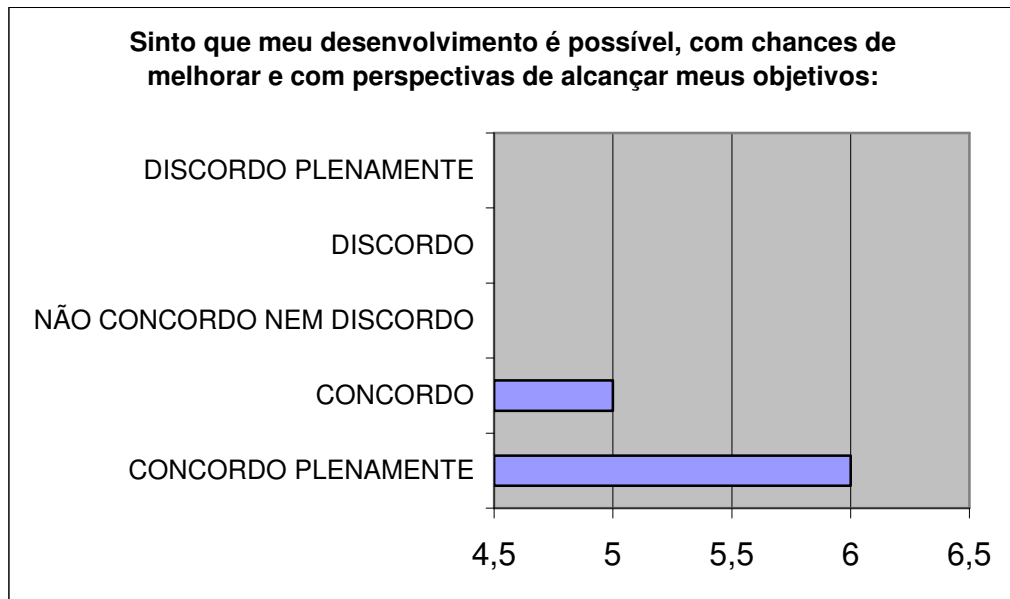
Conforme os entrevistados, dentre as práticas da administração que menos motivam o trabalho temos as seguintes: 5 funcionários consideram um item não motivador aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas, 4 colegas

acham que atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas também não é uma prática administrativa motivadora.

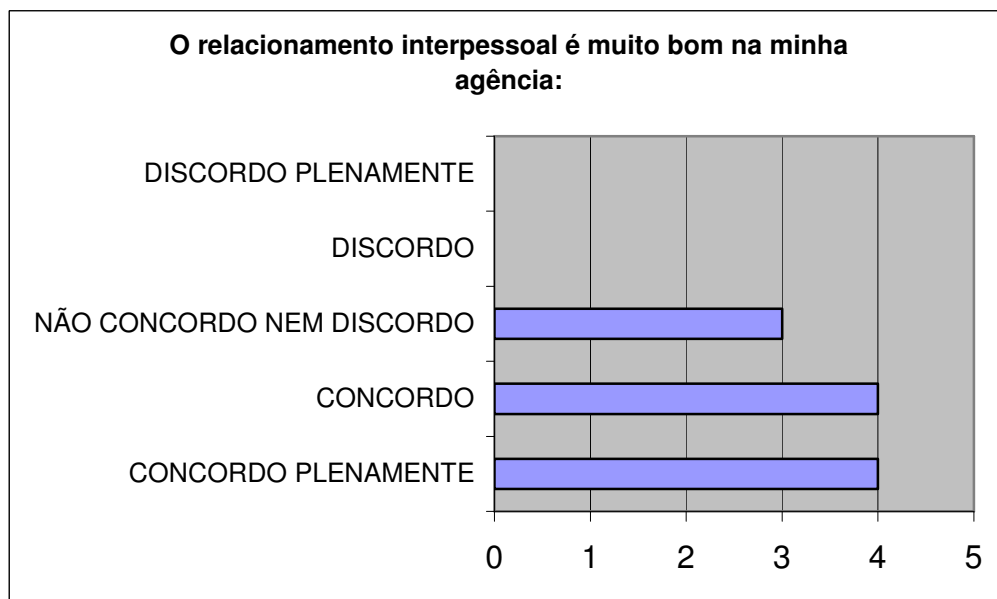
Perguntamos aos entrevistados se sentem orgulho em bem-estar em trabalhar no banco. Todos os funcionários concordam ou concordam plenamente com a pergunta, conforme gráfico a seguir:



Quando questionados se sentem que o desenvolvimento é possível, com chances de melhorar e com perspectivas de alcançar os seus objetivos, 100% dos funcionários concordam ou concordam plenamente, conforme detalhado no gráfico a seguir:

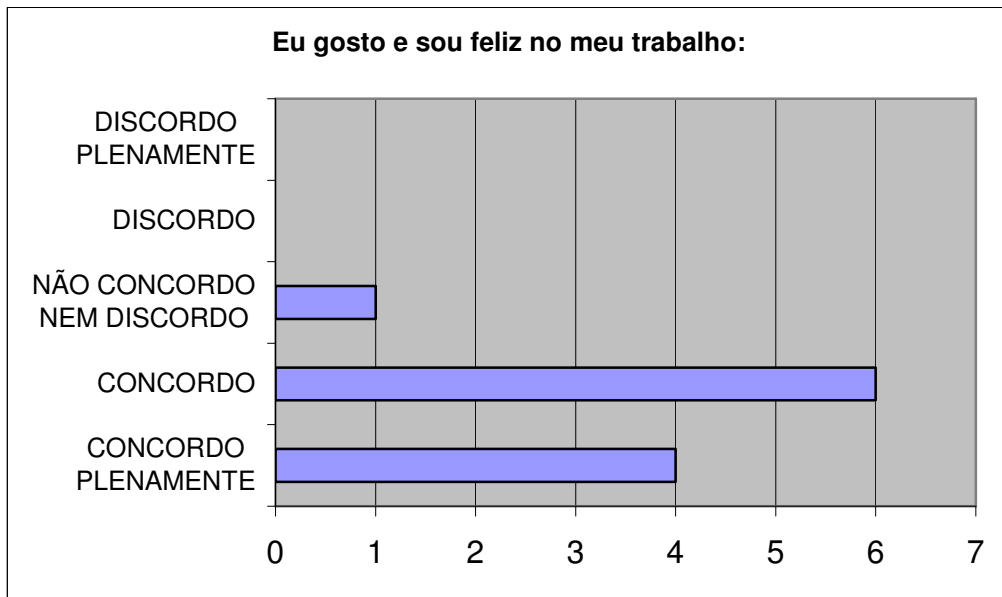


Perguntamos se o relacionamento interpessoal é muito bom na agência e tivemos as respostas constantes do gráfico abaixo:

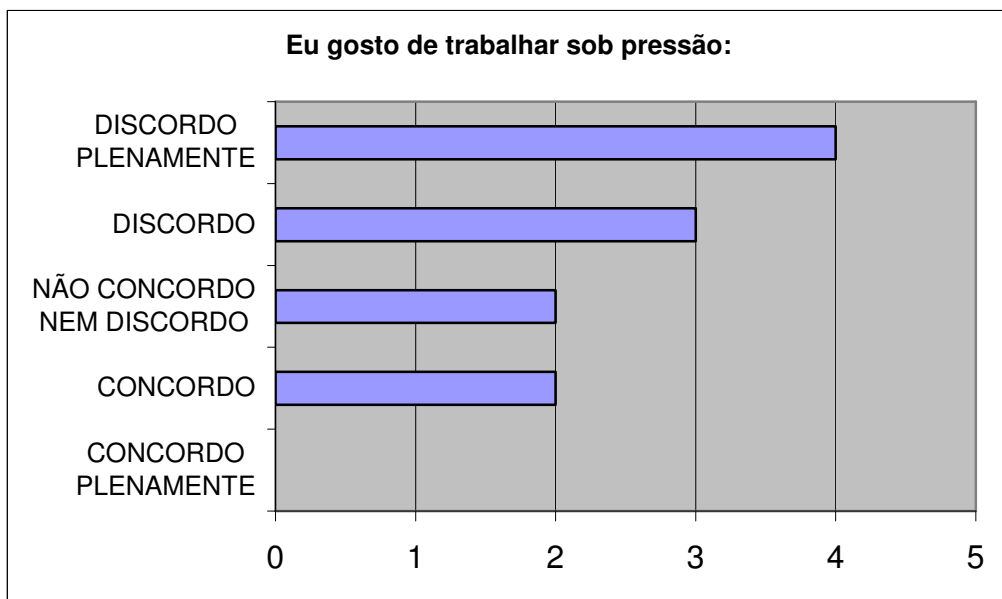


Alguns dos entrevistados não souberam definir o relacionamento interpessoal na agência, mas a grande maioria, 8 respondentes, consideram muito bom o relacionamento na agência.

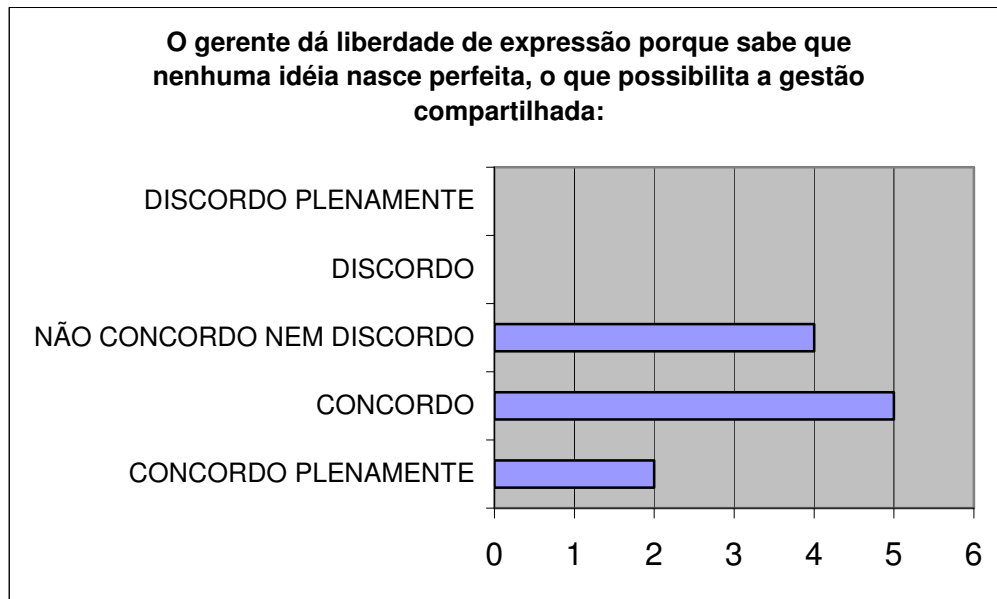
Perguntamos se os funcionários gostam e são felizes no seu trabalho. Dos respondentes, 10 colegas concordam ou concordam plenamente que gostam e são felizes no trabalho.



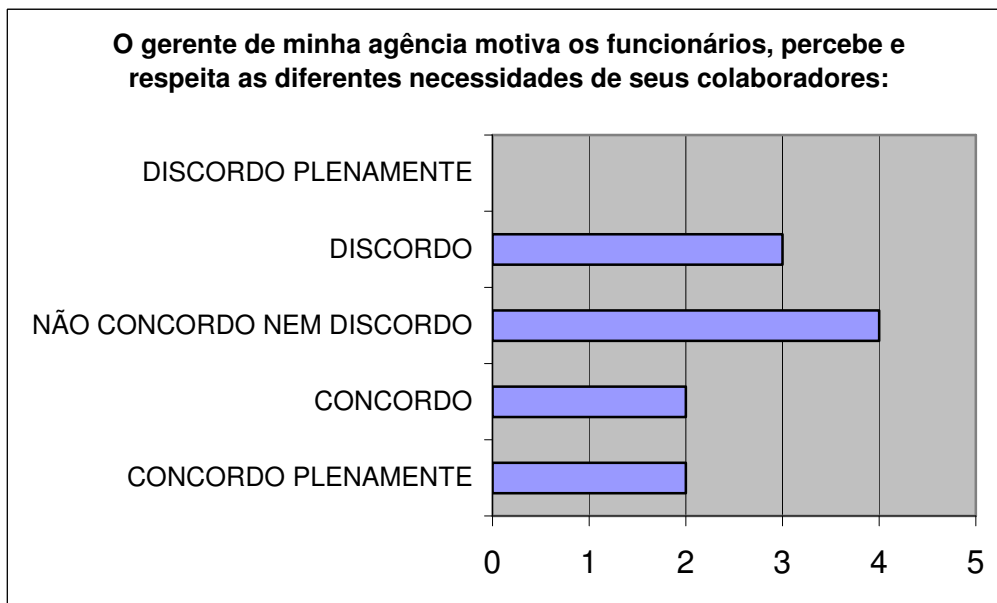
Quando perguntado aos funcionários se gostavam de trabalhar sob pressão, 7 respondentes discordaram de trabalhar sob pressão, 2 responderam concordar trabalhar sob pressão e 2 não souberam responder.



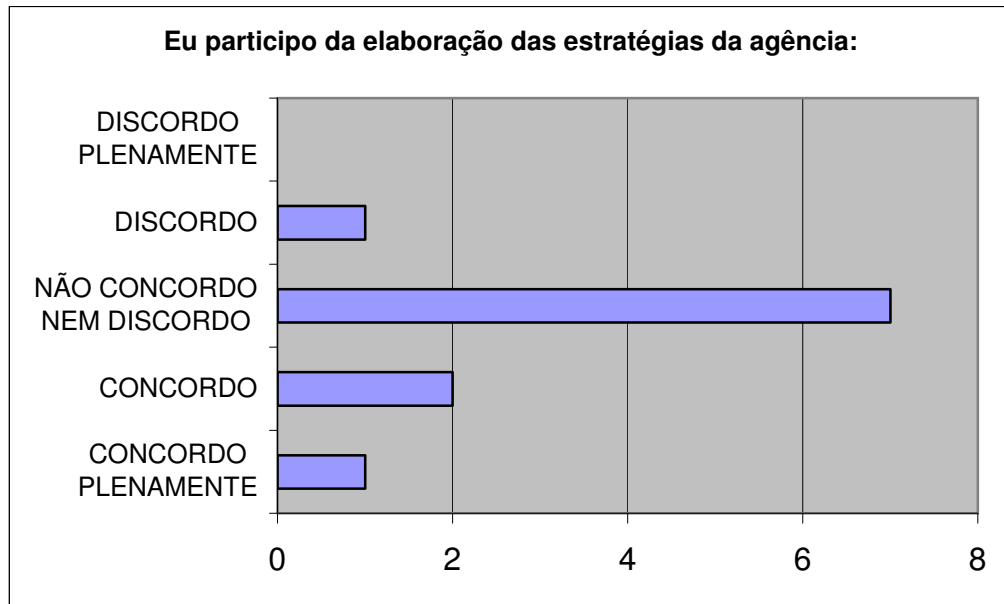
Perguntamos se o gerente permite a liberdade de expressão e possibilita a gestão compartilhada. 7 entrevistados acreditam que o gerente permite a liberdade de expressão e compartilhamento de idéias e 4 não souberam precisar conforme gráfico a seguir:



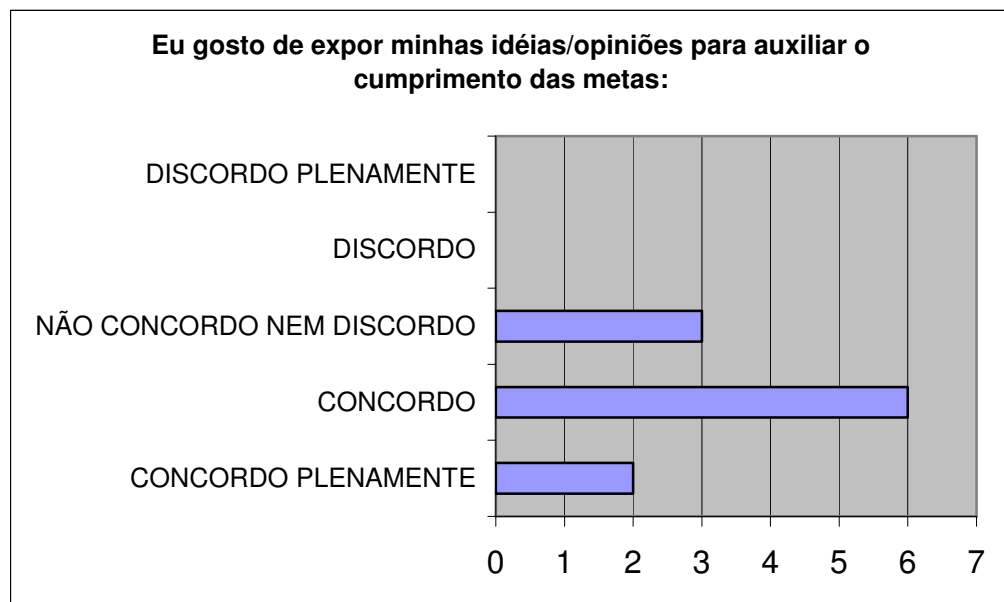
Quando questionados se o gerente da agência motiva os funcionários, percebe e respeita as diferentes necessidades de seus colaboradores, 3 entrevistados discordaram, 4 não souberam opinar e 4 funcionários concordaram que o gerente da agência motiva e percebe as diferentes necessidades de seus colaboradores.



A maioria dos funcionários, 7 colegas, respondeu que não concordam tampouco discordam se participam das estratégias da agência, conforme gráfico a seguir:

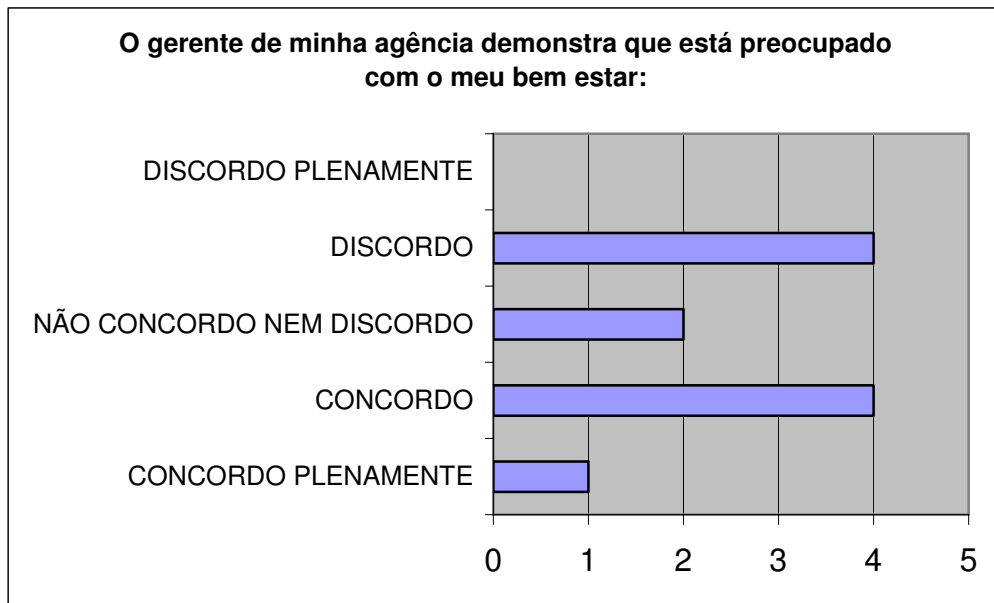


Questionamos se os entrevistados gostam de expor suas idéias para auxiliar no cumprimento das metas da agência. A grande maioria, 8 funcionários, responderam gostar de contribuir com idéias para facilitar o atendimento das metas da agência.

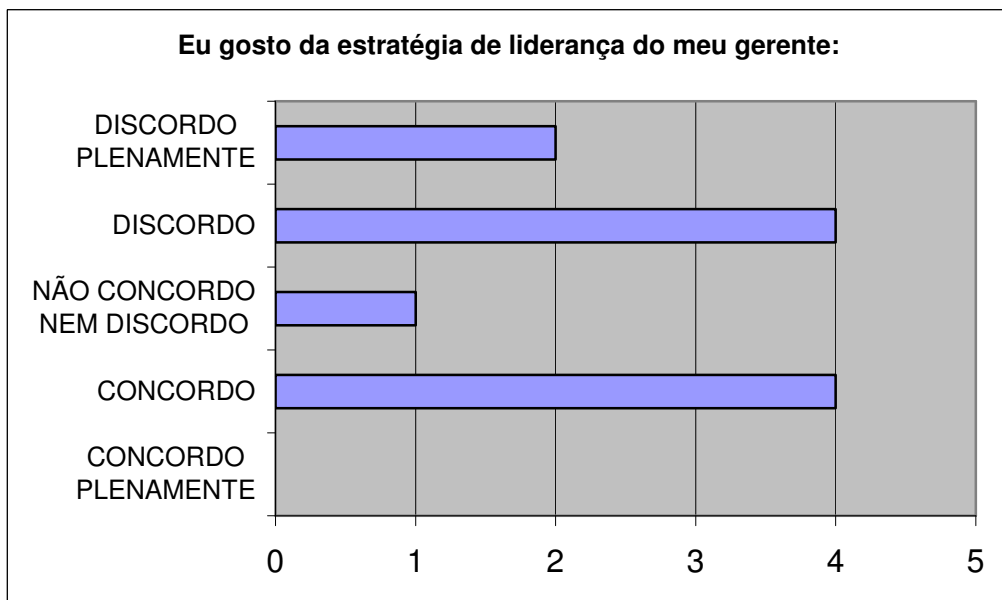


Quando fizemos a pergunta se o gerente da agência demonstra que está preocupado com o bem estar do funcionário, as respostas ficaram praticamente divididas, sendo que 4 colegas discordaram, 5 concordaram com a preocupação do

gerente em relação ao bem estar de seus funcionários e 2 não souberam expressar. Detalhes no gráfico a seguir:



Em relação à estratégia de liderança do gerente, mais da metade dos respondentes, 6 funcionários discordam da forma de liderança exercida pelo gerente, 4 funcionários gostam da estratégia de liderança do gerente e 1 colega não soube responder.

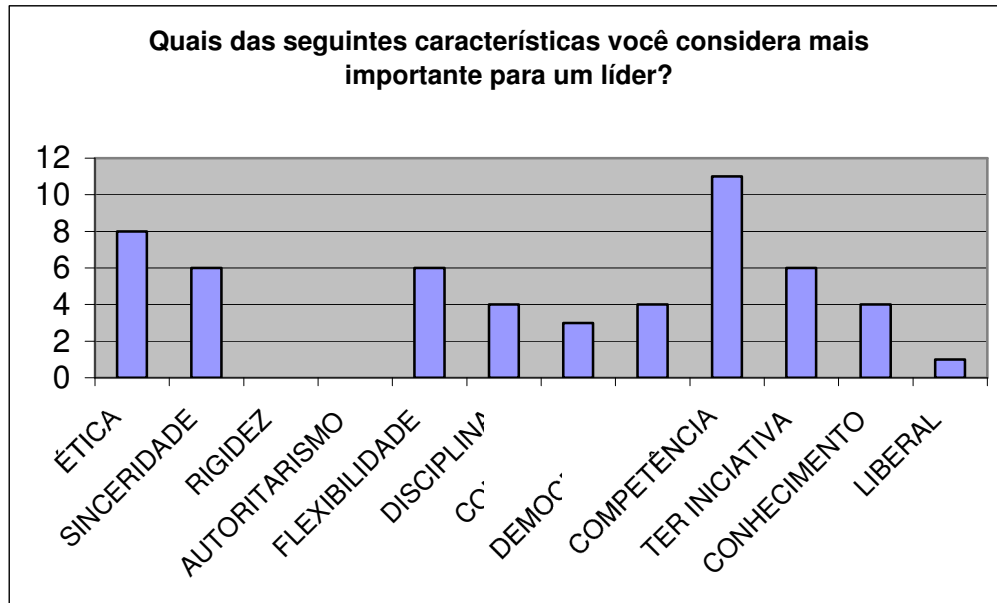


Em relação às características consideradas mais importantes para um líder, 100% dos funcionários foram unânimes ao definir a competência como uma das

características mais importantes para um líder. Ética apareceu em segundo lugar, seguido das características sinceridade, flexibilidade e ter iniciativa.

Outras características como disciplina, controle, democracia, conhecimento e liberalismo também foram citadas pelos entrevistados.

Itens como rigidez e autoritarismo foram consideradas características não importantes para uma liderança eficaz.



Quando perguntamos as ações promovidas pelo gerente que estimulam seus funcionários, obtivemos os seguintes resultados:

9 funcionários responderam que são estimulados pelo reconhecimento por um trabalho executado ou meta atingida. Em 4 questionários apareceu o item confiar em mim e no meu trabalho.

Já para 2 entrevistados são consideradas também ações importantes saber delegar as atividades e ser tolerante quando preciso me ausentar.

Os itens ser responsável, manter a palavra quando combinado e ter gratidão com aqueles que o ajudam, aparecem em apenas 1 dos questionários respondidos.

Perguntada a opção que mais se aproxima do estilo do seu gerente, 6 entrevistados consideram o estilo do gerente como o que impõe suas idéias movido pela autoridade que o cargo lhe confere, exercendo papel de mandante e não de comandante.

3 pesquisados define o estilo do gerente como envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições.

E finalmente, 2 respostas consideram o estilo do seu gerente como possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos.

Como última questão da pesquisa, perguntamos qual característica comportamental mais define o seu gerente.

3 colegas definem seu gerente como dominador e pessoal nos elogios e críticas. Outros 3 consideram que as diretrizes são debatidas e decididas em grupo.

Para 2 funcionários apenas o gerente fixa as diretrizes, já 1 colega afirma que o gerente determina qual tarefa cada um irá executar.

Também 1 respondente acredita que o próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do gerente e por fim para 1 entrevistado tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica a cargo do grupo.

Assim concluímos a análise dos resultados do estudo e a seguir iremos aprofundar os resultados obtidos comparando os dados e verificando em que parte da teoria as respostas mais se enquadram.

4.1 DISCUSSÃO DOS DADOS

Realizada a exposição dos dados obtidos com a pesquisa, será abordado os principais pontos de discussão.

Na amostra em questão, percebe-se a maior concentração de funcionários do sexo masculino, com isso fatores emocionais acabam sendo tratados com mais racionalidade, próprias do gênero masculino.

Também notamos uma faixa etária mais jovem, o que por natureza pode ser mais adaptável a mudanças radicais, não se preocupa tanto com estabilidade, apresenta uma visão diferente das coisas ao seu redor.

O nível de escolaridade apresentado é bastante elevado, para um emprego que requer apenas ensino médio, influenciando o modo de avaliação do estilo de liderança dos gerentes.

Outro ponto interessante foi o reduzido tempo de cargo dos funcionários no banco, o que significa um encarecimento bem jovem.

Percebe-se que dos funcionários entrevistados, o que incentiva e estimula grande parte deles é o salário e benefícios. Segundo Maslow (1943), dentro de todo o ser humano existe uma hierarquia de necessidades. As três primeiras são necessidade de carência, pois devem ser satisfeitas para que as pessoas se sintam saudáveis e seguras, e as duas últimas são as necessidades de crescimento.

Assim enquanto alguns entrevistados buscam satisfazer suas necessidades básicas, outros já passaram para o estágio de busca da satisfação das necessidades de crescimento, que seriam as necessidades de estima e de auto-realização, onde o restante dos respondentes considerou importante o reconhecimento pelo trabalho e a oportunidade de testar a capacidade individual.

Com relação aos fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso pessoais, pode-se perceber que a grande maioria dos funcionários sabe que o mais importante é seus próprios atos e esforços e suas capacidades e habilidades. Existe uma citação de Jim Rhon que exemplifica isso: “Para cada esforço disciplinado há uma retribuição múltipla”. Nós é que determinamos o que somos e temos.

Com o estudo, chegou-se a conclusão que os funcionários valorizam e percebem a importância do constante treinamento e aperfeiçoamento, como fontes de melhora na qualidade dos processos e serviços executados. O Banco do Brasil, reconhecendo esta necessidade, oferece bolsas de estudo para graduação e pós-

graduação, cursos presenciais e auto-instrucionais para seus funcionários, colocando o treinamento como item priorizado no seu acordo de trabalho, estimulando o aprendizado e crescimento de seus colaboradores.

A maioria dos entrevistados sente orgulho e bem-estar em poder trabalhar no banco, é feliz e gosta do trabalho desempenhado e avalia como bom o relacionamento interpessoal na agência. Respostas assim, nos permitem avaliar que os funcionários se sentem motivados com o trabalho e a empresa, anseiam crescimento profissional e buscam ampliar seus conhecimentos, possibilitando o encarecimento na empresa.

Outro fator notado na pesquisa é que a maioria dos entrevistados não gosta de trabalhar sob pressão. Preferem ter mais autonomia nas decisões e sabem que o gerente permite a liberdade de expressão, possibilitando a gestão compartilhada.

Grande parte dos funcionários da agência assinalou que não sabe ao certo se o gerente motiva os funcionários ou percebe e respeita as suas necessidades. Assim nota-se que falta um pouco de empatia e habilidade social para que o gerente seja percebido por seus subordinados e possibilite uma maior interação no atendimento das metas da agência, além de mostrar-se mais preocupado com o bem estar de seus colaboradores. Conforme Goleman (2006) um líder precisa ter empatia, uma capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas.

Com relação ao incentivo do gerente para que seus funcionários participem da elaboração das estratégias da agência, muitos respondentes não sabem se participam ou não da elaboração de estratégias. Destaca-se que falta um maior diálogo e entendimento entre líder e liderados. Além disso, os funcionários expressaram gostar de expor suas idéias para auxiliar o cumprimento das metas, o que é muito importante para o sucesso das organizações modernas, uma gestão participativa, onde todos colaboram com idéias, buscando a melhor decisão para determinada situação.

Quanto à estratégia de liderança do gerente, as respostas ficaram divididas. Para alguns a estratégia de liderança está condizente com as percepções do entrevistado, mas para outros não. Seria necessário o gerente procurar entender melhor as diferenças de cada colaborador e verificar qual necessidade é mais importante ser suprida para determinada pessoa, procurando assim satisfazer um

maior número de funcionários. Novamente entra aí um dos cinco componentes da inteligência emocional, a empatia, treinando seus funcionários de acordo com suas reações emocionais.

De todas as características consideradas importantes para um líder, o grupo de entrevistados foi unânime ao assinalar a competência como uma característica primordial de um líder. Sem competência não existe um líder. Competência de lidar com pessoas, de motivar outras pessoas, concretizar as metas da empresa, desenvolver o conhecimento, entre outros.

A ética também foi um aspecto apontado como importante característica de um líder. Segundo Oliveira (2006), do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos, e os mais importantes são o amor, a integridade e o sentido. Já a ética pode ser interpretada como uma dimensão da liderança que não pode ser manipulada. Ética é uma questão de princípios individuais, utilizados em prol do grupo ao qual se está ligado, para o atendimento de determinados objetivos.

No que diz respeito às ações promovidas pelos gerentes que mais estimulam seus funcionários percebe-se que o reconhecimento por parte do gerente por um trabalho bem executado ou o cumprimento de uma meta é a maneira que mais estimula os funcionários. Segundo a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1968), realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si são fatores de motivação, porque as pessoas consideram intrinsecamente recompensadores.

Finalmente, com relação ao estilo de liderança que mais se aproxima ao adotado pelo gerente, observa-se que para a maioria dos funcionários o estilo gerencial predominante é o autoritário em detrimento dos demais tendo em vista a análise das características comportamentais do gerente.

Quanto ao estilo ideal de liderança, torna-se relativo dependendo da situação que ocorre. Não existe uma fórmula pronta do estilo ideal de liderança para as organizações. Dentro do próprio banco percebemos que existem diversos estilos de liderança, mas o primordial para o sucesso do banco é o gerente ou líder saber coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas.

Diversos autores afirmam que tanto estilos autocráticos, quanto estilos participativos, podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos fatores situacionais, época e clima organizacional. Cada pessoa tem seus próprios desejos, valores e necessidades, cabendo ao líder e ao grupo priorizar os aspectos mais importantes, buscando atender as expectativas da empresa e a satisfação de todos.

5 CONCLUSÃO

Após serem feitas análises da motivação e liderança, pode-se chegar a conclusão, de que estas duas ferramentas são importantes para a organização, colaborando para o desenvolvimento organizacional.

Com a aplicação de questionário aos funcionários de uma agência específica, conseguiu-se identificar os principais aspectos que motivam os pesquisados no desempenho de suas atividades.

Dentre os fatores predominantes temos para muitos o quesito salários e benefícios, já para outros o fator mais importante é desenvolvimento pessoal e reconhecimento dos superiores pelas tarefas executadas.

Percebe-se que a maioria dos funcionários encontra-se motivado, pois declararam estar satisfeitos e orgulhosos com o banco e aprovaram o relacionamento interpessoal com os colegas.

Muitos gostam de colaborar com idéias e opiniões para auxiliar a atendimento das exigências da empresa, mas não sabem definir se participam da elaboração das estratégias da empresa.

Concluiu-se também a importância do papel do líder na motivação do seus liderados, pois a maioria sente-se mais estimulada, motivada, quando obtém reconhecimento de seu superior e também quando sabe que o gerente se preocupa com o seu bem estar.

O conhecimento e a capacidade das pessoas tornaram-se elementos essenciais para o sucesso das organizações, pois os demais recursos produtivos como equipamentos, matérias-primas podem ser obtidos cada vez mais facilmente.

O mundo atual apresenta constantes desafios que devem ser superados e um líder precisa descobrir, motivar e saber reter talentos, caso queira o sucesso da empresa. Nada mais se consegue sem o fator humano.

6 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação para novas pesquisas, considera-se que seria importante estender a pesquisa a outras dependências do banco ou até mesmo a outras instituições financeiras a fim de que se possa traçar um comparativo entre todos esses grupos e definir quais seriam as características básicas de um líder e quais fatores que mantêm ou proporcionam a motivação desses funcionários do mercado bancário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, John. Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas 1994.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: pioneira, 1999.
- BRUCE, Anne. Como motivar sua equipe. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GARDNER, J.W. Liderança: sucesso e influência a caminho a modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. O líder do futuro. Visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 1968.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Liderança: Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- Liderança e motivação. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. Psychological Review, p.370-96, jul. 1943.
- MAYO, Elton. The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1933.
- MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. 2. ed. São Paulo: Fontes, 1992.
- OLIVEIRA, Jayr F de (coord), SUGO, Alberto Issao... [et al]. Profissão líder: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

PREE, Max de. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

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

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SALGADO, Léo. Motivação no trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VROOM, Victor H. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA SOBRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL E O ESTILO PREDOMINANTE DO LÍDER DA AGÊNCIA

Prezado colega,

Esta pesquisa tem como objetivo principal descrever os itens que mais motivam os funcionários do Banco do Brasil, bem como mensurar o nível de motivação na agência, e como o líder desempenha seu papel na motivação de sua equipe.

O período que nos interessa compreender é o ocorrido dentro dos últimos dois anos. Caso o gerente da unidade tenha mudado nesse período e o novo estiver com menos de seis meses, responda considerando o gerente anterior.

O resultado desta pesquisa servirá como base para conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros da aluna Elaine Munch

Obrigada por sua colaboração!

1. Perfil do entrevistado:

Nome (opcional): _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária:

- () até 25 anos () de 36 a 40 anos
() de 26 a 30 anos () de 41 a 45 anos
() de 31 a 35 anos () Acima de 45 anos

Escolaridade:

- () 2º grau () Especialização
() 3º grau incompleto () Mestrado
() 3º grau completo () Doutorado

Cargo ocupado: _____

Tempo de atuação no cargo:

- () menos de 01 ano () de 11 a 15 anos
() de 1 a 5 anos () de 16 a 20 anos
() de 6 a 10 anos () mais de 20 anos

2. O que mais incentiva e estimula o meu conhecimento é:

- () A) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família.
() B) A oportunidade de testar a minha capacidade e ter acesso aos meus resultados.
() C) Reconhecimento do meu trabalho por parte dos níveis superiores do banco.
() D) Boas condições físicas do ambiente de trabalho.
() E) Apoio e incentivo por parte da empresa, disponibilizando cursos e treinamentos.
() F) Outro (descrever) _____

3. Marque com "X" os fatores que, segundo sua opinião, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso e pelas conseqüências favoráveis ou não da vida pessoal e profissional:

- () acaso e da sorte () ações e desejos de pessoas poderosas
() seus próprios atos e esforços () destino
() suas capacidades e habilidades () ações e desejos dos outros
() estar no lugar certo na hora certa () suas próprias decisões

4. Motivação. Classifique em ordem de importância (do 1º ao 10º lugar) os fatores que você considera mais motivadores (sendo 1 para o fator mais importante e 10 para o fator menos importante):

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> salários e benefícios | <input type="checkbox"/> realização |
| <input type="checkbox"/> condições de trabalho | <input type="checkbox"/> reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> relacionamento com colegas, superiores e subordinados | <input type="checkbox"/> acréscimo de responsabilidade. |
| <input type="checkbox"/> segurança | <input type="checkbox"/> prosperidade |
| <input type="checkbox"/> política e administração da empresa | <input type="checkbox"/> desenvolvimento pessoal |

5. Enriquecimento de tarefa. Classifique em ordem de importância (do 1º ao 7º lugar) as práticas administrativas que você considera mais motivadoras (1 para a mais importante e 7 para a menos importante):

- eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.
- aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas.
- conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.
- fornecer informações sobre as metas da empresa diretamente ao empregado, pois nem sempre os superiores repassam informações.
- acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.
- atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas.
- permitir e favorecer o constante treinamento e aperfeiçoamentos dos empregados possibilitando uma melhora na qualidade dos processos e serviços executados.

6. Sinto orgulho e bem-estar em poder trabalhar em meu banco:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

7. Sinto que meu desenvolvimento é possível, com chances de melhorar e com perspectivas de alcançar os meus objetivos:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

8. O relacionamento interpessoal é muito bom na minha agência:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

9. Eu gosto e sou feliz no meu trabalho:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

10. Eu gosto de trabalhar sob pressão:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

11. O gerente dá liberdade de expressão porque sabe que nenhuma idéia nasce perfeita, o que possibilita a gestão compartilhada:

- concordo plenamente concordo não concordo nem discordo discordo discordo plenamente

12. O gerente da minha agência motiva os funcionários, percebe e respeita as diferentes necessidades de seus colaboradores:

() concordo plenamente () concordo () não concordo nem discordo () discordo () discordo plenamente

13. Eu participo da elaboração das estratégias da agência:

() concordo plenamente () concordo () não concordo nem discordo () discordo () discordo plenamente

14. Eu gosto de expor minhas idéias/opiniões para auxiliar o cumprimento das metas:

() concordo plenamente () concordo () não concordo nem discordo () discordo () discordo plenamente

15. O gerente da minha agência demonstra que está preocupado com o meu bem estar:

() concordo plenamente () concordo () não concordo nem discordo () discordo () discordo plenamente

16. Eu gosto da estratégia de liderança do meu gerente:

() concordo plenamente () concordo () não concordo nem discordo () discordo () discordo plenamente

17. Quais das seguintes características você considera mais importante para um líder? (assinar até 5 alternativas)

() ética	() flexibilidade	() competência
() sinceridade	() disciplina	() ter iniciativa
() rigidez	() controle	() conhecimento
() autoritarismo	() democrático	() liberal
() outro, Qual? _____		

18. Ações promovidas pelo gerente que estimulam seus funcionários:

() Reconhecimento por um trabalho executado ou meta atingida
() Ser tolerante quando preciso me ausentar
() Confiar em mim e no meu trabalho
() Saber delegar as atividades
() Ser responsável
() Manter a palavra quando combinado
() Ter gratidão com aqueles que o ajudam
() Outro.
Qual? _____

19. Marque com um "X" a opção que mais se aproxima do estilo do seu gerente:

() dá ordens e exige obediência
() envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições.
() Impõe suas idéias movido pela autoridade que o cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante e não de comandante.
() possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos.

20. Qual das seguintes características comportamentais mais definem seu gerente?

- () O gerente determina qual tarefa cada um irá executar
- () O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do gerente
- () Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais
- () Apenas o gerente fixa as diretrizes
- () As diretrizes são debatidas e decididas em grupo
- () A participação do gerente no debate é limitada
- () O gerente procura ser membro normal da equipe
- () O gerente é dominador e pessoal nos elogios e críticas
- () Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo