

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE SAÚDE**

CÉLIA APARECIDA ROCHA

Natal, 19 de maio de 2014

.CÉLIA APARECIDA ROCHA

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa Dra. Patricia Whebber Sousa Oliveira.

Natal, 19 de maio de 2014.

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Rocha, Célia Aparecida.

Estilo de Liderança e motivação dos funcionários em uma organização da área de saúde/ Célia Aparecida Rocha. – Natal, RN, 2014.
74f.

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Gestão de pessoas – Monografia. 2. Liderança – Monografia. 3. Motivação – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

CÉLIA APARECIDA ROCHA

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 28 / 05 / 2014

BANCA EXAMINADORA

Patricia Wherbber de Sousa Oliveira, Prof^a Dra.
Orientadora

Maria Tereza Pires Costa, Prof^a. Dra.
Examinador

Antonio Alves Filho, Prof. Dr.
Examinador

Natal, 19 de maio de 2014

Dedico aos meus pais, por sua luta, dedicação e constante apoio a mim e por estar sempre presente em minha vida me dando segurança, proporcionando amadurecimento emocional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos iniciais são dedicados a Deus, por estar sempre em minha vida me fortalecendo e guiando meus passos.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte pelas condições de estudos a mim proporcionadas.

A minha orientadora Patrícia, por estar sempre disposta em me auxiliar na minha busca por conhecimento para desenvolvimento desse estudo, me incentivando sempre a ir mais longe.

Aos demais Mestres pelos conhecimentos ensinados.

Aos meus colegas, companheiros de curso, que me acompanharam direta e indiretamente em meu percurso, a todos aqueles que, não só neste, mas em todos os momentos torcem pelo meu sucesso e felicidade.

As minhas amigas Laíse e Aracely por estarem sempre dispostas a me ouvir e por sempre me incentivarem a não desistir.

A minha amiga Fernanda pelo apoio nesses anos todos e fundamental ajuda a mim dispensada.

A minha irmã, Aparecida, que é sempre companheira, por sua amizade incondicional, por estar sempre ao meu lado. Ajudando-me e incentivando-me a buscar meu caminho.

E, principalmente, aos meus pais, Raimundo e Severina, que sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir em frente, mesmo diante de dificuldades e que nunca deixaram de acreditar em mim.

*“A maior habilidade do líder é desenvolver qualidades extraordinárias em
pessoas comuns.”
Abraham Lincoln*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o estilo de liderança e a motivação dos funcionários, com vistas a identificar quais as características que podem influenciar a motivação na empresa Saúde Ltda.. Pois a liderança e a motivação são ações que podem conduzir os indivíduos ao alcance de objetivos pessoais e profissionais. Nesse sentido, pessoas desmotivadas podem afetar o ambiente de trabalho, tornando-se um problema para a empresa. O líder tem um dos papéis mais importantes nesse ambiente, pois ele pode guiar a empresa na direção do sucesso, motivando e incentivando seus funcionários para que eles atinjam os objetivos organizacionais e até mesmo os pessoais. Este estudo caracteriza-se como estudo de caso e foi desenvolvido através de pesquisa de campo, realizado em uma empresa que atua na área de saúde. Teve como técnica de coleta de dados o questionário com questões fechadas, aplicado junto aos funcionários, tomando como base os conceitos sobre liderança e motivação e inventário de liderança aplicado à gestora para identificar o estilo de liderança. Os principais resultados obtidos apontaram que a principal razão para a desmotivação são problemas de relacionamento, que o fator que os influenciam a permanecer na empresa e o principal fator de motivação para esses funcionários é o salário, apontando uma necessidade de segurança. Concluiu-se que, nesse caso, o estilo de liderança adotado pouco afeta a motivação deles, já que é o salário que os motivam e que um ambiente de trabalho saudável e em harmonia é importante e a ausência deste pode causar a desmotivação.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Sucesso.

ABSTRACT

This study aims to verify the identify the characteristics that can influence motivation in the health company staff, because those are actions that can make people reach their personal and professional projects of life. However, demotivated people can affect their work environment, being a problem to that enterprise. In this scenery, the leader has the most important paper, because he/she can guide the company to the success, motivating and stimulation their staff to reach their organizational and even personal projects. This study is characterized as a case study and has been developed through field research conducted in a company that operates in healthcare. As data we have a questionnaire that was applied to the staff, based on leadership and motivations concepts. Besides that, we did a leader inventory applied to the manager aiming to identify her leadership style. The results indicate the main problems were related to relationships, being the salary the main factor to motivate and to maintain the staff, pointing out their necessity of assurance. We conclude that, in this case, the leadership style adopted has not/almost not motivated the staff and a health and harmonic work environment is important because the absence of that can cause demotivation.

Keywords: Leadership. Motivation. Sucess.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Estilos de Liderança	24
Figura 2 -	Hierarquia das Necessidades de Maslow	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg	34
Quadro 2 -	Teoria do ERC Alderfer.....	35
Quadro 3 -	Teoria X e Teoria Y	37
Quadro 4 -	Relação entre objetivos e perguntas	40
Quadro 5 -	Sexo dos Funcionários	41
Quadro 6 -	Faixa Etária dos Funcionários	41
Quadro 7 -	Atividades dentro da empresa	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Estilos de Liderança	42
Gráfico 2 –	Estado Civil.....	42
Gráfico 3 –	Renda Familiar.....	43
Gráfico 4 –	Grau de Escolaridade.....	43
Gráfico 5 –	Tempo que Trabalha na Empresa.....	44
Gráfica 6 –	Tempo no cargo atual.....	45
Gráfico 7 –	O que o trabalho atual representa.....	45
Gráfico 8 –	Motivação pelo trabalho.....	46
Gráfico 9 –	Motivos para falta de motivação no trabalho.....	47
Gráfico 10 –	Razões da permanência na empresa.....	48
Gráfico 11 –	Fator que traz motivação para o trabalho.....	48
Gráfico 12 –	Autonomia necessária para desempenhar as funções.....	50
Gráfico 13 –	Responsabilidade do líder pela execução da tarefa.....	51
Gráfico 14 –	Liderança através do exemplo.....	52
Gráfico 15 –	Estímulo do líder para a iniciativa.....	53
Gráfico 16 –	Aceitação de críticas e sugestões pelo líder.....	53
Gráfico 17 –	Orientações para obrigações na empresa.....	54
Gráfico 18 –	Ajuda do líder na solução de problemas.....	55
Gráfico 19 –	Trabalho sob a supervisão do líder.....	55
Gráfico 20 –	Participação do líder no dia-a-dia do funcionário.....	56
Gráfico 21 –	Comunicação com o líder da empresa.....	57
Gráfico 22 –	Mudança na forma de liderar.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3.1	Geral	15
1.3.2	Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	LIDERANÇA	17
2.1.1	Definições	17
2.1.2	Principais Teorias da Liderança	20
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	27
2.3	MOTIVAÇÃO	31
2.3.1	Definições	31
2.3.2	Principais Teorias Motivacionais	33
3	METODOLOGIA	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
3.3	DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA	40
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	41
4	ANÁLISE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	PERFIL DA LIDERANÇA E DOS FUNCIONÁRIOS	42
4.2	DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERANÇA	45
4.3	MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	46
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	59
	REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, apresenta as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Esse estudo baseia-se nos tipos de liderança, que por ser um tema que tem um apelo forte tanto para aqueles que lideram, quanto para aqueles que são liderados, por ser estudado de vários enfoques diferentes, por diferentes pessoas e por se tratar do comportamento humano, é natural que se encontre vários conceitos.

Dentro da multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, que vai desde a preocupação em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia, até os que imprimem maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz. Há também estudos em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor (ROBBINS, 1999; BERGAMINI, 1994; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Com a contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da liderança na motivação dos liderados, já foi possível perceber que, na busca da eficácia, cabe ao líder motivar seus seguidores (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012; TADEUCCI, 2011). Embora ao aceitarem um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação, o líder precisa estar atendo a essa possível motivação para poder explorá-la de maneira satisfatória. O potencial sinérgico contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Desconhecer essa fonte natural de motivação representa um impulso rumo à desmotivação. Ignorar essa predisposição natural é como assumir a filosofia taylorista que preconiza a indolência natural do ser humano (BERGAMINI, 1994).

A motivação, que embora seja uma característica intrínseca, também pode ser estimulada, tornando-se uma ferramenta quando se busca o melhor desempenho. O funcionário precisa perceber-se compreendido, estimulado e reconhecido para que seu desempenho seja cada vez melhor. Diante do exposto, pretende-se analisar na empresa Saúde Ltda. (nome fictício), o estilo de liderança e

a motivação dos funcionários com vistas a identificar quais as características que podem influenciar a motivação.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização estudada foi criada em abril de 2000, quando viu-se a necessidade da criação de um estabelecimento de saúde que oferecesse serviços de saúde a população em geral na área médica de hemodinâmica. Ela conta hoje com 12 funcionários, que tem como objetivos proporcionar atendimento humanitário e de qualidade aos pacientes que buscam os serviços oferecidos.

Possui vários sócios, que a cada ano mudam de função dentro da organização. A cada 12 meses, dois deles ficam responsáveis pela parte financeira e administrativa, tornando-se aptos a assumirem formalmente as demandas legais. Recentemente realizaram uma modernização no maquinário, adquirindo equipamentos novos e reformando as dependências físicas para dar maior agilidade e conforto para os profissionais e pacientes.

Funciona de segunda a sexta-feira, das 7:00 horas as 18:00 horas. Aos sábados, domingos e feriados, os profissionais ligados diretamente a realização dos procedimentos, como a equipe médica, a equipe de enfermagem, o técnico de radiologia e a equipe de limpeza, ficam de "sobre aviso", pois se surgir algum tipo de urgência, serão avisados para comparecerem ao estabelecimento e realizar o atendimento.

Não possui missão, visão e valores estabelecidos. Verifica-se, no entanto, que a equipe busca sempre o alto nível no padrão dos serviços oferecidos com um atendimento cordial e humanizado, visando a satisfação e reconhecimento por parte dos pacientes e dos profissionais que lá atuam.

Sua principal atividade é a realização de procedimentos cardiológicos, vasculares e angiográficos para pacientes que vêm encaminhados de outros estabelecimentos de saúde. Os profissionais que realizam esses procedimentos não possuem vínculos empregatícios com a empresa. São prestadores de serviço contratados para a realização desses procedimentos. Muitos dos pacientes que procuram a organização, já são pacientes desses mesmos médicos.

Os tipos de procedimentos realizados utilizam materiais chamados de "alto custo" e seus fornecedores, em sua maioria, disponibiliza esses materiais na forma

de consignação. Ao final do mês é realizado levantamento de todo material usado e só então é faturado pelo fornecedor que geralmente estabelece um prazo para pagamento. São fornecedores específicos, pois cada um fornece um tipo de material, havendo pouca concorrência entre eles.

A produtividade da empresa é de mais ou menos 150 procedimentos por mês, podendo variar em certas épocas do ano, como no período chamado de veraneio, compreendido entre o natal e carnaval, onde as pessoas saem de férias e a não ser que seja uma urgência, adia seus tratamentos médicos nesse período. Porém, percebe-se que é uma característica desse segmento, independente da especialidade.

Nota-se que a concorrência não é muito evidenciada, pois o fluxo de pacientes depende dos médicos que os encaminham, e como a relação médico/paciente é uma relação de confiança, o paciente prefere se dirigir para o serviço indicado pelo seu médico, dessa forma, a empresa consegue criar um vínculo com o cliente e conquista a fidelização.

A estrutura organizacional é formal, onde os funcionários respondem diretamente a um líder que faz a ligação destes com os diretores da empresa. É dividida basicamente em três setores: recepção, administração e enfermagem. Cada um desses setores desempenha diversas funções, como por exemplo, o setor de administração que engloba a parte financeira, administrativas e de compras.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Esse estudo baseia-se nos diversos tipos de liderança, que por ser um tema que tem um apelo tanto para aqueles que lideram, quanto para aqueles que são liderados.

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, que vai desde a preocupação em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia (BERGAMINI, 2010), até os que imprimem maior dinâmica quanto à

concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz (ROBBINS, 1999; BOWDITCH; BUONO, 1992). Há também estudos em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012; TADAUCCI, 2011).

Com a contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da liderança dentro do processo de motivação, já foi possível perceber que, na busca da eficácia, cabe ao líder motivar seus seguidores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Embora ao aceitarem um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação, o líder precisa estar atendo a essa possível motivação para poder explorá-la de maneira satisfatória. O potencial sinérgico contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Desconhecer essa fonte natural de motivação representa um impulso rumo à desmotivação (BERGAMINI, 2008). Ignorar essa predisposição natural é como assumir a filosofia taylorista que preconiza a indolência natural do ser humano.

Portanto, a motivação, que embora seja uma característica intrínseca, também pode ser estimulada, tornando-se uma ferramenta poderosa quando se busca o melhor desempenho. O funcionário precisa saber-se compreendido, estimulado e reconhecido para que seu desempenho seja cada vez melhor (DUTRA, 2009).

Diante do exposto, qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários da empresa Saúde Ltda?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Geral

Analisar o estilo de liderança e a motivação dos funcionários, com vistas a identificar quais as características que podem influenciar a motivação.

1.3.2 Específicos

- Levantar o perfil do líder e dos funcionários;

- Verificar o estilo de liderança do gestor;
- Verificar a motivação dos funcionários sob a liderança do estilo encontrado;

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações passam por constantes mudanças e precisam adaptar-se rapidamente para que tenham um potencial competitivo perante o mercado. Diante desse cenário, a busca por ferramentas que possam melhorar seu desempenho é de suma importância para a obtenção desse objetivo, minimizando riscos e maximizando sua produtividade.

Uma das principais ferramentas encontradas é o capital humano que tem se tornado cada vez mais um diferencial e o líder tem um dos papéis mais importantes nesse ambiente, pois ele pode guiar a organização na direção do sucesso, motivando e incentivando seus colaboradores para que eles atinjam os objetivos organizacionais e até mesmo os pessoais de cada indivíduo.

A satisfação dos funcionários de uma empresa é muito importante para que ela atinja suas metas e objetivos, pois o indivíduo, tendo suas necessidades atendidas consegue produzir com maior eficiência e eficácia. E o estilo de liderança é parte importante para que se alcance esse intuito. Nesse sentido a empresa estudada vem deixando a desejar no sentido de que seus colaboradores demonstram insatisfação com relação a atual gestão.

Nesse contexto, o comportamento do líder está diretamente relacionado ao comportamento dos liderados, portanto uma atitude negativa adotada pelo líder pode fazer com que os liderados não atinjam a eficiência e eficácia desejada, causando o mau aproveitamento dos recursos e tempo disponibilizados pela organização, gerando queda de produtividade, perda de clientes e até mesmo, rotatividade de funcionários.

A elaboração deste trabalho, portanto, é importante para a empresa, pois busca analisar o estilo de liderança e a motivação dos funcionários, com vistas a identificar quais as características que podem influenciar a motivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo abordar os conhecimentos necessários para embasar as ideias propostas nesta pesquisa.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Definições

A liderança vem sendo estudada em pesquisas importantes desde a década de 1930 (BOWDITCH; BUONO, 1992), sendo considerado um dos fatores que podem impulsionar uma organização. Segundo Wagner III e Hollenbck (2006, p. 242) “poucos grupos ou organizações podem realizar grandes ações sem a ajuda de um indivíduo que atue como líder”. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 34) “as novas tecnologias da informação induzirão a novas formas de administração, conseqüentemente, a um novo tipo de gestor”.

O grande desafio nas organizações é alocar os líderes em funções apropriadas às suas habilidades (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012). Para Robbins, Judge e Sobral (2010) no mundo atualmente dinâmico, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia (). Esse pensamento é confirmado pela afirmação de Nascimento (2012, p. 09) que diz que “a liderança é um papel-chave no novo cenário, sem apego a ideologias, mas com preocupação central no processo de desenvolvimento e na busca por resultados práticos”.

Para Hersey e Blanchard (1986) a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para que seja atingido um objetivo. Concordando com Robbins, Judge e Sobral (2010) que veem a liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Bergamini (1994, p. 103) entende que:

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Nesse sentido, “a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (HOLLANDER 1978, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 103). O ato de liderar vai além da interação com o grupo, é preciso assumir responsabilidades e entender que não basta apenas um bom relacionamento com os liderados. Para McGregor (1966) o líder deve também ter a habilidade de absorver o descontentamento.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999) a liderança é a força que ativa e administra os grupos. Já para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 186), liderança é “a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, sendo traduzida como uma relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo.

Já para Hollander (1978 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 103):

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo.

Para Outhwaite e Bottomore (1996, p.187) “a liderança é resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social”. Já que ela não depende apenas das pessoas envolvidas, mas também da situação e do ambiente onde estão inseridas (BOWDTIH; BUONO, 1992).

Para liderar é necessário que haja entendimento das necessidades da organização e das pessoas, fazendo um vínculo entre as partes, buscando formas de associa-las para atender de maneira satisfatória a ambas (WAGNER III; HOLENBECK, 1999). Para Motta (2001) liderar é o desenvolvimento de um verdadeiro sentido de interdependência entre indivíduos com respeito às individualidades.

O líder, portanto, é peça fundamental na gestão de pessoas, e sua influência é importante para determinar de que forma a equipe vai desempenhar suas atividades. Atestando essa afirmação, Bergamini (2010, p. 123) entende que “é indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na direção desejada. Este alguém é reconhecido como o líder do grupo”. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 26) “O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório”.

Para Hersey e Blanchard (1986) toda vez que tentamos influenciar o comportamento de outra pessoa, estamos exercitando liderança. Nesse sentido, um líder que busca eficácia precisa ter respeito e ser respeitado por seus colegas de trabalho, para que sua influencia os guie no sentido de atingir as metas do grupo. Já para McGregor (1966) um líder não pode deixar de exercitar a autoridade, e para tanto precisa possuir qualificação e comprovado bom-senso ao transmitir os objetivos pretendidos pela organização, a fim de que os mesmos sejam compreendidos de forma clara.

Enquanto para Bergamini (2010) tem-se valorizado cada vez mais pessoas que sabem usar com eficácia seus recursos pessoais para guiar seus liderados de maneira eficaz, para Bass (1990 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 19) os líderes são como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos.

Vergara (2000a) cita ainda, que entre os fatores que facilitam a atividade de liderar estão a existência de um bom processo de comunicação e a postura correta e coerente por parte do líder.

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Na gerência a habilidade em influenciar baseia-se na autoridade inerente ao cargo (ROBBINS; DECENZO, 2004) Ainda segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 228) “nem todos os líderes são gerentes, e nem todos os gerentes são líderes”.

Segundo Tourinho (1982), líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.

Para ser um líder, basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos. Ideia que confirma o pensamento de Bergamini (2010, p. 124) no qual:

Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem.

Ainda para Robbins e Decenzo (2004) os líderes podem influenciar os outros a ter uma performance que vai além das ações ditadas pela autoridade formal.

Já para O'Connor (2005) funções do líder são, centrar os acontecimentos, organizar trabalho e fazer com que todos direcionem sua atenção em um objetivo comum. Bowditch e Buono (1992, p. 118) ressaltam ainda que “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

2.1.2 Principais Teorias de Liderança

“Embora muito tenha se escrito sobre liderança, as diferentes abordagens e seu caráter dinâmico fazem que continuem como um importante tema de interesse de autores e pesquisador” (TOLFO, 2004, p. 277). Para Bergamini (2010, p. 125) “a pesquisa moderna destruiu o mito do ‘líder nato’, bem como não se pode concluir que se consiga fazer de qualquer indivíduo um líder eficaz”.

Vergara (2000a) entende que três teorias de liderança se destacam: teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança e teoria da liderança contingencial. Robbins e Decenzo (2004) destacam ainda as teorias do comportamento de liderança. Nascimento (2012) fala também das teorias situacional e transacional, entre outras.

Um estudo realizado no final dos anos 1960 identificou traços que eram comuns a quatro ou mais estudos sobre liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Já segundo Bergamini (2010, p. 125) “a teoria dos traços representa o primeiro esforço sistemático de organizar os estudos existentes sobre liderança que foram feitos a partir de 1904 até 1944”.

Enquanto Vergara (2000a) diz que segundo essa teoria, quem nascesse com determinados traços de personalidade exerceria influência sobre indivíduos e grupos. Para Tolfo (2004, p. 278) “essa teoria pressupõe que a liderança está associada as características de um ‘grande homem’, de tal modo que as características inatas de personalidade dessas pessoas as diferenciam das demais”. Nascimento (2012, p. 77) diz ainda “que a pessoa que assume a liderança é dotada de traços e características que a destaca das demais”. Líderes deveriam ser dotados de características especiais que os torna diferente das outras pessoas (GUIMARÃES, 2012).

Como houve falhas no estudo da teoria dos traços, buscou-se descobrir algo específico no comportamento dos líderes. As teorias comportamentais sugerem que é possível treinar pessoas para a liderança (ROBBINS, 1999, p.220).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 249):

Pesquisas realizadas concluíram que havia duas classes gerais de comportamento de supervisão: o comportamento orientado para o funcionário, visando a satisfazer necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo, e comportamento orientado para a tarefa, voltado para a supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho dos funcionários e para execução de tarefas.

Para Tolfo (2004, p. 281) “em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções”. Pesquisas concluíram que os resultados e o desempenho dos funcionários foram melhores para os grupos com líderes orientados para os funcionários (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

As teorias comportamentais enfocam três estilos de liderança: o democrático, onde o líder e o grupo tomam suas decisões juntos; o autocrático no qual o líder toma suas decisões sozinho e o liberal, estilo esse no qual o líder permite que o grupo tome suas próprias decisões (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Na liderança democrática o líder identifica-se com o grupo; na liderança autocrática o líder impõe ao grupo e na liderança liberal (laissez-faire) o líder limita-se a fazer passivamente aquilo que o grupo pretende (TOURUNHO, 1982).

Ainda para Robbins e Decenzo (2004, p 229) “líder autocrático tende a centralizar a autoridade”. O líder não ouve seus funcionários, ele manda e espera ser obedecido (VERGARA, 2000a).

O líder liberal, também denominado Laissez-Faire não se impõe, os liderados sentem-se livres para decidir (VERGARA, 2000a). Assim como para Robbins e Decenzo (2004, p. 229) o líder liberal “concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem decisões tende a envolver os funcionários na tomada de decisões”.

E por fim, temos o líder democrático que segundo Vergara (2000a, p. 76) “é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos”. Teoria essa que concorda com Robbins e Decenzo (2004, p. 229) que diz que o líder democrático “tende a envolver os funcionários na toma da de decisões”.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 255) abordam o modelo contingencial de Fielder que diz que “a eficácia da orientação de um líder depende tanto dos seguidores do líder quanto da situação”. Bergamini (2010, p. 128) diz ainda que “o sucesso das organizações, ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos, repousa fortemente também na competência daqueles que a dirigem”.

Para Robbins (1999, p. 222) o modelo de Fielder propõe que “o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder”. Nesse sentido, esta teoria “tem como objetivo ajudar o líder a identificar e ajustar as situações de acordo com os aspectos e as demandas do momento” (NASCIMENTO, 2012, p. 77).

Guimarães (2012) afirma ainda que esta mesma teoria depende de três fatores que determinam a eficácia da liderança: relação líder-seguidor, estrutura da tarefa e poder da posição. Para Vugt e Ahuja (2012) não é apenas isso, esta teoria divide os líderes naqueles que priorizam a tarefa e naqueles que priorizam as relações. Tolfo (2004, p. 285) atesta ainda que “o desempenho do líder vai se influenciado por sua motivação: no sentido das relações interpessoais ou do desempenho nas tarefas”.

Wagner III e Hollenbeck (1999) concordam ao afirmarem que:

As relações líder-seguidor são boas se os seguidores confiam no líder e o respeitam. Logicamente, boas relações são mais adequadas para a eficácia do líder do que relações fracas. A estrutura da tarefa é alta quando um grupo possui metas e meios claros para alcançá-las. A estrutura de tarefa alta é mais favorável para o líder do que para a estrutura da tarefa baixa. Finalmente, poder de posição é a aptidão para recompensar ou castigar os subordinados por seu comportamento. Obviamente, quanto mais poder um líder tem, mais favorável é a situação do ponto de vista do líder.

Para Robbin e Decenzo (2004) embora a maioria dos estudos tenham levado a uma conclusão positiva, este modelo não identificou todas as variáveis situacionais que afetam a liderança. Sendo assim é impossível determinar que um líder teria um desempenho igual, com grupos e situações diferentes, abandonando a ideia de um líder ideal, que teria o mesmo resultado em qualquer circunstancia (BERGAMINI, 2010).

Segundo Tolfo (2004, p. 289) “a liderança transformacional está voltada para uma visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais de duplo sentido entre líder e liderado, as necessidades dos subordinados”. Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam ainda que os líderes transformacionais inspiram seus liderados a superar os próprios interesses pelo bem da organização.

No concerne ao líder transacional, Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 263) dizem que “os líderes existem para satisfazer as necessidades de desempenho e satisfação de cada membro do grupo”. Ainda segundo Robbins (1999, p.234) “esse tipo de líder guia ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa”. Já para Bergamini (2010, p. 135) “antes de mais nada, o líder transacional toma a iniciativa de delinear para cada seguidor padrões de desempenho a serem cumpridos”.

Referente à liderança transformacional, Nascimento (2012, p. 77) diz que “líderes e seguidores se elevam a níveis superiores, transcendendo seus próprios limites e interesses pelo bem comum”. Nesse sentido, para Robbins e Decenzo (2004, p. 238) a teoria da liderança carismática “afirma que os seguidores fazem atribuições heroicas ou extraordinárias das habilidades de liderança”. Tourinho (1982, p. 62) afirma ainda que “salienta-se o dom que o líder tem de fascinar os membros do grupo”.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 246) dizem ainda que os líderes carismáticos “despertam a consciência dos seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais”. O líder carismático possui características de comportamento que atraem os liderados, pois eles enxergam algo de extraordinário no líder (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 235) na “teoria caminho-meta, o trabalho de um líder é auxiliar os seguidores a alcançar seus objetivos”. Afirmação ratificada por Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 261) que diz que “no cerne dessa teoria encontra-se a noção de que o propósito do líder é motivar os seus seguidores”.

Essa teoria “propõe que as medidas que os administradores deveriam tomar para motivar seus subordinados dependem tanto da natureza dos subordinados como do tipo de trabalho que eles fazem” (JONES; GEORGE, 2011, p. 316). Nesse sentido, Robbins (1999) afirma que o papel do líder é guiar seus liderados para

alcançarem seus objetivos fazendo com que esses objetivos sejam compatíveis com os da organização.

Sendo assim, “a tarefa do líder é diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurem motivação máxima para que os subordinados atinjam os objetivos organizacionais” (GUIMARÃES, 2012, p. 21). E ainda há Newstrom (2008, p. 168) que afirma “que o trabalho de um líder é utilizar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que auxilie os funcionários a alcançar as metas da organização”.

Para Jones e George (2011, p.317) no entanto, “este modelo sugere que a liderança algumas vezes é desnecessária devido à existência de substitutos para a liderança”. Ainda para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 231) “os substitutos para liderança tornam a influência do líder tanto desnecessária quanto redundante”. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 253) vão um pouco mais além, pois para eles “é uma abordagem que enfatiza o papel da situação na liderança”. Para Maximiano (2008, p. 200) “a essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação”.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 188)

Não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

A maturidade é definida como a habilidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser desempenhada (HERSEY; BLANCHARD, 1986). E ainda segundo Maximiano (2008, p. 2002) “quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento”.

Bowditch e Buono (1992, p. 128) afirmam “quando o comportamento do líder é usado adequadamente com seu correspondente rival de disposição, isso se chama uma combinação de alta probabilidade”. Salientam ainda que:

As variáveis estilo e maturidade são combinadas com a avaliação, pelo líder, do desempenho passado e atual do grupo, e com o nível qualitativo da interação entre membros do grupo (por exemplo, ao resolver conflitos, tomar decisões), para determinar o estilo de liderança adequado.

situacional fornece um esquema a partir do qual se podem diagnosticar diferentes situações e prescrever o estilo de liderança com maior probabilidade de sucesso em determinada situação”. Adair (1992) destaca que a situação é importante ao se determinar quem é que se deve tornar, e continuar a ser líder de um grupo.

A liderança situacional é uma da teoria contingencial que tenta integrar o que sabemos sobre liderança e gerência num modelo abrangente (BOWDITCH; BUONO, 1992), para esses autores, essa abordagem enfoca três fatores básicos:

- a) A quantidade de comportamento orientado para o trabalho;
- b) A quantidade de comportamento voltado para os relacionamentos;
- c) O nível de disposição que os membros da organização demonstram ao realizar uma tarefa, função ou objetivo;

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 188) “cada um dos estilos de liderança, ou seja, determinar, persuadir, compartilhar e delegar, identificados na figura 1 é uma combinação de comportamento de tarefa e relacionamento”. Argumentam ainda que “o estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento do relacionamento (apoio)”.

Segundo Maximiano (2008, p.203) Hersey e Blanchard definem cada estilo de liderança da seguinte maneira:

- E1 Determinar – adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento.
- E2 Persuadir – adequado a pessoas com alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento.
- E3 Compartilhar – orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.
- E4 Delegar – consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades.

Hersey e Blanchard (1986, p. 193) explicam que “na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”.

Um dos pontos fortes desta teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elemento importante do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica (MAXIMIANO, 2008).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2009, p. 15) “historicamente, as pessoas vem sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”. Para Chiavenato (2010, p. 04) “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações”. E segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 34) “a gestão de pessoas deverá ser coerente com as novas funções e postos de trabalho criados nas organizações pelas novas tecnologias”.

Embora a evolução da gestão de pessoas venha ocorrendo desde a Antiguidade, apenas em 1916, com Fayol é que passou a ser compreendida como uma função organizacional despertando importância necessária para que fosse feita uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então (DUTRA, 2009). No Brasil a gestão de pessoas começou a ser utilizada a partir do processo de globalização promovido na década de 1990 e persiste até hoje (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Chiavenato (2010, p. 42) destaca que “na era da informação, surgem as equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos”. Sendo assim, a expressão gestão de pessoas substitui a expressão administração de recursos humanos, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com pessoas nas organizações (GIL, 2010).

Para França (2012) a administração de recursos humanos é o mesmo que a gestão de pessoas, apenas mais alinhado, qualificado e socializado. De acordo com Dessler (2003, p. 02) a “administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas de gerência”. Gil (2010, p. 17) argumenta que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance

dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 21) afirmam que “a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos”.

Dutra (2009, p. 17) argumenta ainda que “a gestão de pessoas deve oferecer à empresa uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição”. França (2012, p.03) complementa dizendo que:

A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.

Gil (2010) argumenta ainda que a gestão de pessoas constitui uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas. Ideia corroborada pela afirmação de Dutra (2009) quando diz que:

Muitas organizações tratam a gestão de pessoas com base em premissas equivocadas sobre a realidade empresarial, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas de insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente ceticismo na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas.

Ao se passar da tradicional administração de recursos humanos para um contexto de gestão de pessoas, as políticas de pessoal tem que oferecer respostas a fim de que a organização possa ingressar com mais tranquilidade no mundo do trabalho virtual (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Para Chiavenato (2010, p. 42) “na Era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações”.

Piccolotto, Vassari e Dutra (2010) entendem que a gestão de pessoas efetuada pela empresa deve instigar, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua. Assim como Ulrich (2000, p, 45) entende que “o papel do RH como um agente de inovação é substituir resistência por resolução, planejamento por resultados e medo da mudança por entusiasmo ante as possibilidades”. Nesse sentido França (2012) diz que:

A gestão de pessoas deve acontecer a partir da visão associada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, a liderança, entre outros aspectos ligados a vida social.

Para Gil (2010, p. 17) a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Chiavenato (2010, p. 11) ressalta ainda que “para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional”. Segundo Dessler (2003) atualmente, para que a organização mantenha vantagem competitiva, num mercado globalizado e extremamente competitivo, é preciso que a força de trabalho seja altamente comprometida e competente. Dutra (2009, p, 16) complementa dizendo que “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”. Desse modo, algumas organizações tendem a reconhecer o empregado como parceiro, já que todo o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros como fornecedores e clientes (GIL, 2010).

Dutra (2009, p. 17) diz ainda que a gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”. Nesse sentido é preciso compor, com abordagem multidisciplinar, conhecimentos práticos e técnicos de diversas áreas da organização, para que seja possível a realização da difícil tarefa de melhorar ou desenvolver qualidade de vida dos indivíduos dentro da organização (FRANÇA, 2012).

E esse é o novo papel do profissional de gestão de pessoas, o de ser responsável por garantir que os funcionários estejam comprometidos (ULRICH, 2000). Sendo assim, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 27) “esse contexto e essa nova forma de gerenciamento das organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos”. E ainda para Dutra (2009, p. 48) “cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”.

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é composta por seis processos dinâmicos e interativos: agregar pessoas que incluirá pessoas na empresa, aplicar pessoas que desenhará as atividades que as pessoas irão realizar, recompensar pessoas que incentivará as pessoas, desenvolver pessoas que capacitará e incrementará o desenvolvimento profissional e pessoal, manter pessoas que criará condições ideais para as atividades e monitorar pessoas que acompanhará e controlará as atividades e verificará os resultados. Gil (2010, p.24) define esses mesmos processos como um “amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoas, descrição dos cargos, treinamentos e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.” Porém, não devemos observar os processos de gestão de pessoas como subsistemas, mas como um todo que garante de forma transparente, simples e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo (DUTRA, 2009).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 157) “a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, como requisito para que recursos humanos sejam legitimamente considerados um ativo estratégico”. Nesse sentido para Dessler (2003, p. 17) “o papel estratégico do RH é adaptar as práticas de recursos humanos para ajustar as estratégias competitivas e empresariais específicas”. França (2012, p. 03) ressalta que ainda “o cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas”.

Dutra (2009, p. 23) afirma que “as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno”. Chiavenato (2010, p. 45) destaca que “com todas essas mudanças e transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças”. Por isso, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 123) “recursos financeiros e tecnologia não serão suficientes se as pessoas que os utilizam não estiverem motivadas e capacitadas para a concretização dos objetivos da organização”. Nesse sentido para Silva, Correia e Albuquerque (2010, p. 83) “a atuação estratégica da área de gestão de pessoas é de parceria empresarial, com ações integradas e orientadas para satisfazer o objetivo do negócio”.

Ainda para França (2012, p. 24) “a gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na administração de recursos humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização e o comprometimento das

peças”. Assim sendo, para Mascarenhas (2011, p. 156) “a área de RH deve contribuir para a gestão estratégica com seu conhecimento sobre o capital humano disponível e sobre as práticas de gestão capazes de realizar o seu máximo potencial”. Nessa mesma linha de raciocínio Dessler (2003, p. 18) diz que “o RH também participa do processo de formulação de estratégias oferecendo informações relacionadas às forças e às fraquezas da empresa”. O autor ressalta que os recursos humanos de uma organização podem influenciar na possibilidade da realização das opções estratégicas da organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 61) afirmam ainda que:

A gestão estratégica numa organização pode ser entendida como o conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que deve ser feito a longo prazo. Gestão, em síntese, é pôr em prática uma estratégia tanto no nível microssocial quanto no nível macrossocial, ou seja, operacionalmente, as estratégias devem direcionar a gestão da organização.

Para Chiavenato (2010, p. 76) “um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional”. Assim o RH exerce uma parceria com a organização no processo de desenvolvimento de estratégias (DESSLER, 2003).

2.3 MOTIVAÇÃO

2.3.1 Definição

“A compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações” (TADEUCCI, 2011).

Segundo Jones e George (2011, p.275) “a motivação é um aspecto central para a administração, pois ela explica por que as pessoas se comportam de certa maneira dentro das organizações”. É um fator determinante para o melhoramento do desempenho dos colaboradores, assim como a principal ferramenta de um líder (WAGNER III; HOLENBECK, 1999). Já para Robbins e Decenzo (2004, p. 203) “motivação é o resultado da interação entre indivíduo e a situação que ele enfrenta”.

Maximiano (2008, p.180) diz que:

A palavra motivação (do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula, ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Robbins (1999, p. 109) define motivação “como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer algumas necessidades do indivíduo”.

Para Motta (2001) a motivação possibilita a harmonia entre os desejos e aspirações individuais com as necessidades do bem comum. Traduzida como uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação (VERGARA, 2000a).

A motivação é uma das forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos por cada um (MACGREGOR, 1966). “É, portanto, um processo interno, que pode, no máximo, ser estimulado externamente” (COVAS, 2005, p. 82). Afirmação ratificada por Bergamini (2010, p. 140) quando diz que “a motivação humana, como fenômeno psicológico, caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um”.

Tourinho (1982, p. 87) afirma ainda que a motivação resume-se nisto:

Todos os estímulos dirigidos ao ser humano que vão ao encontro de suas necessidades biológicas ou psico-sociais supracitadas provocam, como resposta, um efeito positivo. Todos os estímulos que, inversamente, vão de encontro as mesmas, contrariando-as ao invés de atendê-las, produzem logicamente efeito negativo.

Bergamini (2008, p. 105) ressalta também que “a motivação pessoal para o trabalho torna-se um tendência natural, na medida em que ela atende algum objetivo ou desejo próprio atual ou futuro de quem trabalha”. Por isso segundo Gil (2010, p. 202) “os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 197) entendem que:

A motivação está relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo e os três elementos-chaves da são a intensidade, a direção e a persistência. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos

objetivos da organização. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

2.3.2 Principais Teorias Motivacionais

O desenvolvimento dos conceitos de motivação foi mais produtivo no aos 50, pois foram formuladas as melhores explicações conhecidas sobre o tema (ROBBINS; DECENZO, 2004). Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.88) “há muitas teorias diferentes sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns”. Bergamini (2010, p. 143) diz ainda que “estas teorias concebem o homem como um ser racional, no sentido de possuir desejos conscientes, e que serve das suas próprias capacidades para satisfazê-los”.

Para Covas (2005, p. 87) “as relações humanas nas organizações são derivadas do comportamento demonstrados pelas pessoas”. Sendo complementada pela afirmação de Vergara (2000a, p. 64) que diz que “a descoberta de nosso tipo psicológico pode ajudar-nos a entender porque botamos nossa energia numa coisa e não em outra, como também pode ajudar-nos a entender o que motiva as outras pessoas”. Ainda segundo Bergamini (2008, p. 34) a motivação “tem como sua principal característica ser um potencial de força cuja origem é intrínseca”. A seguir as principais teorias motivacionais.

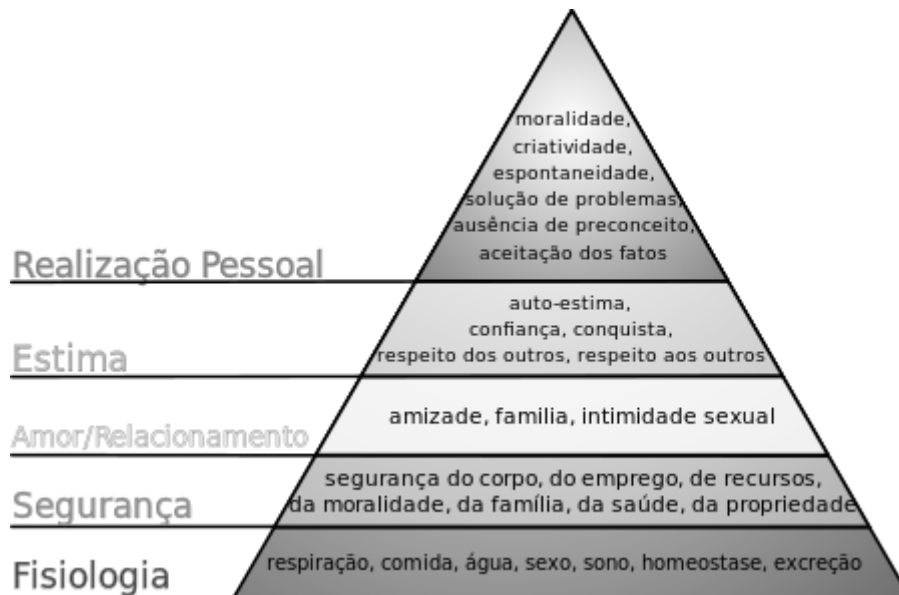
A base do pensamento moderno sobre motivação é a “hierarquia das necessidades” que Abraham Maslow apresentou em 1943 e que ainda é usado por profissionais que procuram entender o que motiva as pessoas (SILVESRSTEIN, 2009) Na opinião de Bergamini (2010) a teoria das necessidades de Maslow enriqueceu bastante os estudos posteriores, pois para a autora a hierarquização dos motivos humanos se tornou uma solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano. Segundo Gil (2010, p. 205) “as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força”. Maximiano (2008, p. 182) vai mais além ao afirmar que “uma necessidade pode predominar sobre as demias, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade”.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 93) “a teoria da necessidade de Maslow propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidade”. Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 204) essa teoria “estabelece que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco tipos de necessidades que incluem”:

- Necessidades fisiológicas;

- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais;
- Necessidade de estima;
- Necessidade de auto-realização;

Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins e Decenzo (2004)

Essa teoria gira em torno das necessidades humanas, que são organizadas por uma hierarquia e a tentativa de satisfazê-las nos move a seguir determinada direção (VERGARA, 2000a). Essa teoria é formada por uma pirâmide que em sua base estão as necessidades básicas (necessidades fisiológicas), em seguida vem as necessidades de segurança e sociais e assim por diante. Assim que uma necessidade é satisfeita, o indivíduo segue para próxima necessidade, impulsionando a seguir em frente (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Esta afirmação é coerente com o que diz Mullins (2001, p. 175) ao afirmar que “a premissa fundamental da teoria de Maslow, é a de que, satisfeita uma necessidade de nível mais baixo, esta não atua mais como um forte motivador”. Conforme também esclarecem Bowditch e Buono (1992, p. 41) quando afirmam que essa teoria “ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior”.

Em suma essa teoria sugere que somos motivados por necessidades básicas que podem ser organizadas hierarquicamente na ordem mais baixa para mais alta (BALDWIN, BOMMER e RUBIN, 2008).

Outra teoria abordada é a da motivação-higiene de Herzberg que para Bergamini (2010) esta teoria nasceu do interesse de Frederick Herzberg em pesquisar, quais os fatores que se acham relacionados com a satisfação, assim como aqueles que determinam a insatisfação. Robbins e Decenzo (2004, p. 206) dizem ainda Herzberg acreditava “que a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho pode muito bem determinar o sucesso ou o fracasso”. Já para Mulins (2001, p. 178) “é essencialmente uma teoria de satisfação com o emprego relacionada à motivação no trabalho”.

Assim como Covas (2005, p. 79) que afirma que essa teoria “sofre a influência de dois fatores diferentes: os que levam a satisfação e os que levam a insatisfação”. Para Vergara (2000, p. 45) nessa teoria “existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais”. Ainda segundo Bowditch e Buono (1992, p. 43) “a principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores higiênicos apenas pode impedir a insatisfação no trabalho”. Gil (2010, p. 207) argumenta também que “os fatores higiênicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho”.

Caravantes (1998, p. 78) afirma ainda que:

Os fatores que causam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, responsabilidade profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos a tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço e natureza das relações interpessoais.

Quadro 1 – Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg

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

Fonte: Robbins e Decenzo (2004).

A teoria ERC de Alderer segundo Chiavenato (2004, p. 482) “reduz as cinco necessidades básicas de Maslow para três necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento”. Bowditch e Buono (1992, p. 42) afirmam que:

As necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento, que tratam da interação social e dos aspectos externos de estima (reconhecimento e status por parte dos outros), e as necessidades de crescimento que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia).

A principal mensagem da teoria ERC é de que os gestores precisam conhecer as necessidades que seus subordinados buscam satisfazer em seus empregos para assim assegurar que um empenho de alto nível ajudará a organização a alcançar seus objetivos (JONES; GEORGE, 2011).

Quadro 2 – Teoria do ERC de Alderfer

	Necessidades	Descrição	Exemplos de como ajudar a satisfazer essas necessidades no trabalho
Necessidades de nível mais alto	Necessidade de crescimento	Necessidade de autodesenvolvimento e de trabalho criativo e produtivo	Permitindo que as pessoas aprimorem continuamente suas habilidades e capacidades em um trabalho significativo
	Necessidade de relacionamento	Necessidade de ter boas relações interpessoais para compartilhar ideias e de ter uma comunicação aberta	Promovendo boas relações interpessoais e fornecendo <i>feedback</i> exato.
Necessidades de nível mais baixo	Necessidade de Existência	Necessidades básicas de alimento, água, roupas, abrigo e de um ambiente estável e seguro.	Oferecendo um salário que seja suficiente para suprir as necessidades básicas da vida e condições de trabalho seguras

Fonte: Jones e George (2011).

A principal mensagem da teoria ERC é de que os gestores precisam conhecer as necessidades que seus subordinados buscam satisfazer em seus empregos para assim assegurar que um empenho de alto nível ajudará a organização a alcançar seus objetivos (JONES; GEORGE, 2011).

As teorias descritas fazem parte das teorias de conteúdo. As teorias mencionadas a seguir fazem parte das teorias de processo da motivação (BOWDITCH; BUONO, 1992).

“Segundo a teoria da expectativa, o individuo avalia de maneira racional as vantagens comparativas de escolhas alternativas de ação e a probabilidade de atingir os resultados desejados a partir e tais escolhas” (MULLINS, 2001, p. 182). Para Vergara (2000a, p. 46) “a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa”. Já para Wagner III e Hohenbeck (1999, p.89) “a teoria da expectativa ou expectância, como também é chamada, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho”.

Segundo Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p. 110) esta teoria “é baseada em três crenças: expectativa, instrumentalidade e valência”. Nesse sentido Gerrig e Zimbardo (2005, p. 439) as definem como:

Expectativa se refere à probabilidade percebida de que os esforços de um trabalhador venham a resultar em um determinado nível de desempenho; a instrumentalidade diz respeito a percepção de que o desempenho irá gerar determinados resultados, como recompensas; a valência está relacionada atratividade percebida de determinados resultados.

Stepanski e Costa (2012, p. 245) resumem esta teoria como “a relação de que, quanto maior for à crença em um resultado positivo significativo para o funcionário na organização, melhor será seu desempenho”. Ainda para Bowditch e Buono (1992, p. 46)

Para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e subsequentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

A Teoria X e a Teoria Y é um modelo introduzido por MacGregor que propõe que os gestores possuem duas visões distintas do comportamento do indivíduo, uma positiva chamada de Teoria Y e outra negativa chamada Teoria X (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Quadro 3 – Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
----------	----------

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

Fonte: Robbins e Decenzo (2004)

Jones e George (2011, p. 60) complementam dizendo que “o conjunto dessas suposições dominam não só a maneira que os gerentes pensam, mas também afetam a maneira como eles se comportam nas organizações”. Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 40) “as suposições que fazemos sobre as pessoas têm uma influência significativa sobre a nossa abordagem à motivação”.

Nesse sentido, Gil (2010, p. 206) afirma que:

A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros.

Outra teoria abordada por autores como Bowditch e Buono (1992), é a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland que sugere que cada um de nós será influenciado, em momentos diferentes, por realização, poder ou afiliação. Para Baldwin, Brommer e Rubin (2008, p. 118) essa teoria “oferece uma ferramenta útil para entender uma importante fonte de motivação, isto é, a pessoa como fonte de motivação”. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 245) afirmam ainda que “o processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria”.

Barbosa (2013) ao estudar liderança e motivação verificou que de forma geral, comparando-se o que liderados esperam de seus líderes e o que acreditam receber, a resposta é positiva. Os funcionários estão satisfeitos e em sintonia com seus líderes, e demonstram o quando as práticas motivacionais de seus líderes são

apreciadas e valorizadas e se constituem fontes de motivação para o trabalho. Funcionários valorizam, desejam e necessitam da presença dos líderes no ambiente de trabalho e nas atividades diárias. Por fim, os funcionários afirmam que seu estado de motivação depende e muito da atuação de seus líderes.

Já Monteiro (2011) ao pesquisar o mesmo tema chegou à conclusão o papel da liderança é fundamental para manter o grupo motivado. E que o líder, ao preocupar-se em dar autonomia e responsabilidade no desempenho do trabalho, estimulando a capacitação e a participação de cada um ao objetivo maior da empresa, fez com que os funcionários sentissem como peça essencial no processo produtivo. Concluiu também que o trabalho repetitivo e principalmente discriminado por outros funcionários da mesma empresa são fatores desmotivadores.

No estudo realizado por Silva, Peixoto e Batista (2011) também sobre liderança e motivação, concluiu-se que o papel do líder na atualidade está totalmente vinculado com o desenvolvimento de uma comunicação assertiva e o atrelamento da motivação de um grupo, time ou equipe. Para eles o estudo mostra que não existe liderança sem motivação, e é praticamente impossível que haja motivação, ou seja, motivo para agir sem uma comunicação clara e direcionada. E por fim, através desse estudo, verificou-se ainda que um líder motiva sim sua equipe e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

Portanto, a liderança é importante para manter o grupo unido, proporcionando comunicação e fazendo a ligação entre os objetivos da empresa e os objetivos dos funcionários, mantendo a motivação dos mesmos.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva exploratória, com estratégia de estudo de caso. De acordo com Vergara (2000b), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população podendo-se estabelecer correlações entre as variáveis apresentadas. Vergara (2000b) descreve a pesquisa de caráter exploratório as que são realizadas em uma área que se pretende trazer mais conhecimento e proporcionar uma visão mais explícita sobre determinado assunto. Também destaca que o estudo de caso é o meio de investigação de determinada organização na qual poderá trazer os resultados esperados da pesquisa. Através da pesquisa exploratória serão diagnosticados os possíveis problemas organizacionais através da análise dos resultados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população dessa pesquisa compreende os funcionários da empresa Saúde Ltda. (nome fictício) que é constituído por 12 funcionários e um gestor.

Para Vergara (2000), a amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. Nesse caso uma amostra por acessibilidade, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles, tratando-se de uma amostra censitária, compreendendo todos os funcionários da organização.

3.3 DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA

Os dados primários foram obtidos através de questionário aplicado pelo pesquisador no sentido de traçar um perfil dos funcionários e um questionário com intuito de compreender o perfil e o estilo de liderança do líder da organização. Os dados secundários foram obtidos através de observações feitas mediante visita à organização.

O questionário aplicado à líder da organização foi adaptado do modelo de Nova e Cruz (2012), que elaboraram 12 situações hipotéticas e oferecidas quatro opções de respostas, cada opção referindo-se a um estilo de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. E foi solicitado que fosse escolhida uma opção que se enquadrasse mais a suas próprias decisões. Desta forma, procurou-se traçar o estilo baseado nas decisões hipotéticas tomadas.

O questionário aplicado aos funcionários é uma adaptação do modelo de Monteiro (2011). Para coleta dos dados específicos foi apresentado o total de 19 perguntas com múltiplas escolhas, em algumas delas, poderia haver mais de uma alternativa escolhida. O intuito é avaliar o grau de motivação dos funcionários.

Quadro 4 – Relação entre objetivos e perguntas

Objetivos	Perguntas
Levantar o perfil do líder e dos funcionários	De 1 a 5.
Verificar o estilo de liderança do gestor	De 6 a 17
Levantar perfil dos funcionários	De 1 a 7.
Verificar a motivação dos funcionários sob a liderança do estilo encontrado.	De 8 a 30.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Para chegar ao resultado obtido com o questionário dirigido à líder da empresa, contou-se o número de respostas escolhidas para o equivalente ao estilo de liderança, assim o mais escolhido indicou o estilo da líder.

Para os resultados obtidos com o questionário direcionado aos funcionários, os dados foram tratados em planilhas do Excel onde foram enxeridas as perguntas e as quantidades das respostas em tabelas e a partir de então, foram gerados os gráficos demonstrados a seguir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme informações adquiridas através das entrevistas realizadas com o líder e os funcionários da empresa pesquisada, será realizada análise e interpretação dos dados coletados.

4.1 PERFIL DA LIDERANÇA E DOS FUNCIONÁRIOS

O líder é responsável pelas áreas administrativa e financeira e pelo gerenciamento dos funcionários da empresa estudada, que é de pequeno porte de prestação de serviços em saúde.

Trata-se de líder do sexo feminino, que trabalha na empresa a mais de 10 anos e no mesmo cargo. Possui formação acadêmica em administração com ênfase em marketing, alegando possuir conhecimento em liderança situacional e relata sentir-se preparada para a função de líder.

O perfil dos funcionários começa com a distribuição do sexo e idade dos funcionários da empresa. Como resultado foi obtido o percentual de 30% do sexo masculino e 70% do sexo feminino, conforme quadro 5.

Setenta (70%) dos funcionários são na faixa etária de 31 a 50 anos, 20% estão na faixa etária de 21 a 30 anos e 10% com mais de 50 anos, mostrando que a variação na idade é grande, pois existem funcionários bem jovens até funcionários com mais idade, conforme quadro 6.

Quadro 5 – Sexo dos funcionários

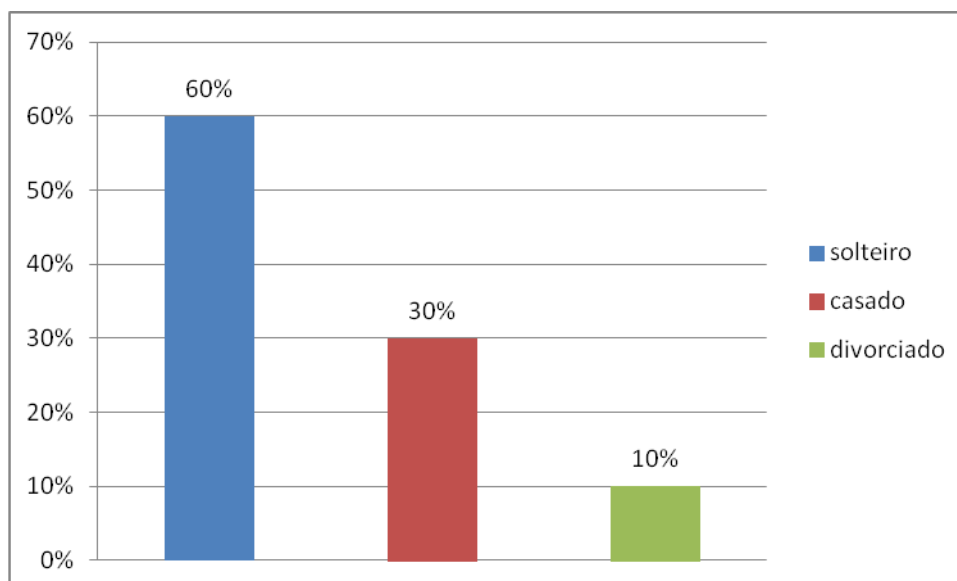
Sexo
Masculino 30%
Feminino 70%

Quadro 6 – Faixa etária dos funcionários

Faixa Etária
20% - De 20 a 30 anos
70% - De 31 a 50 anos
10% - mais de 50 anos

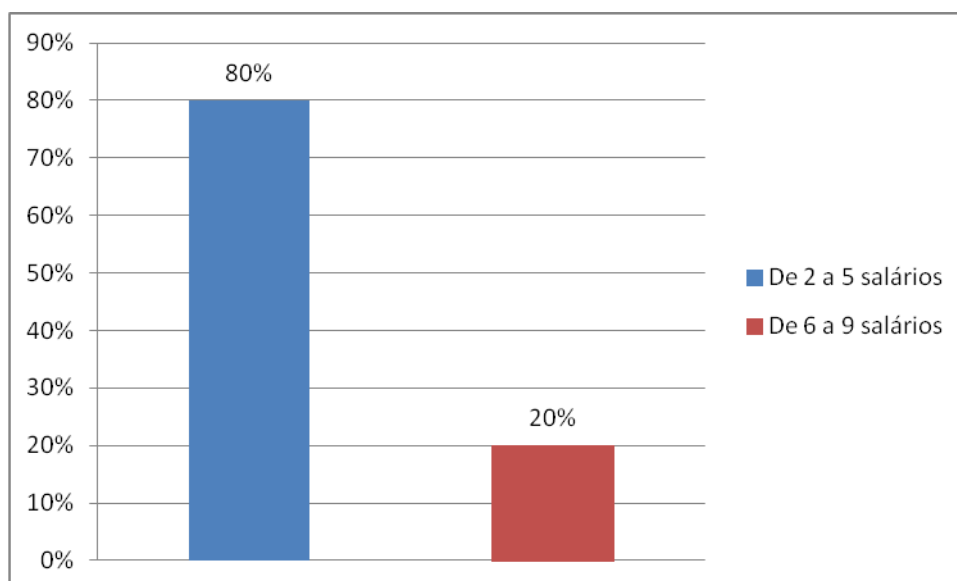
No item estado civil mais da metade dos entrevistados declaram-se solteiros, compreendendo um percentual de 60%, enquanto 30% declararam-se casados e apenas 10% declararam-se como divorciado.

Gráfico 1 – Estado civil



Com relação à renda familiar verificou-se que está entre 2 e 9 salários, sendo o maior número de declarantes em 80% entre 2 e 5 salários, conforme gráfico 2.

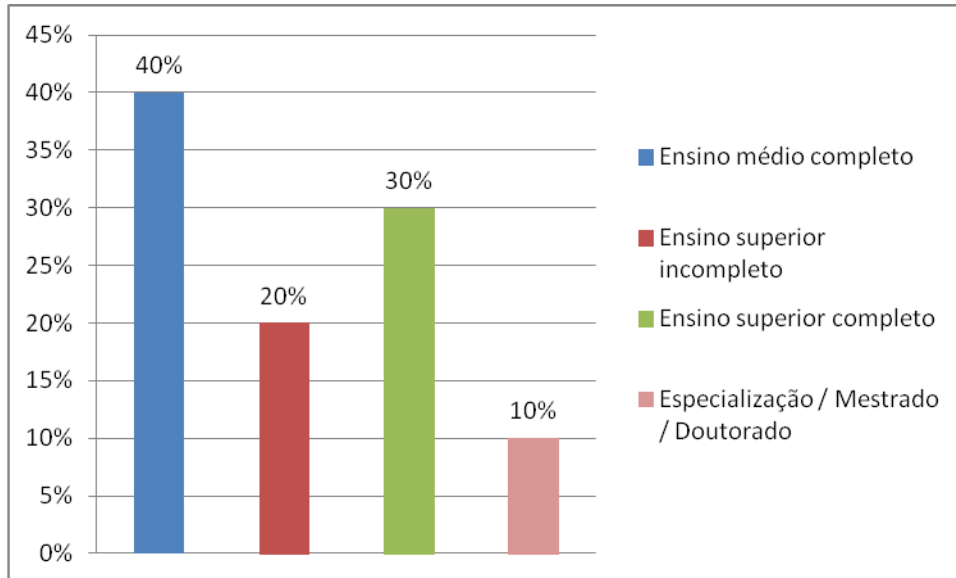
Gráfico 2 – Renda familiar



Quanto ao grau de escolaridade, identificou-se que a maioria dos funcionários tem apenas o ensino médio compreendendo 40% dos entrevistados, embora a percentagem de ensino superior completo em 30% seja bem próxima a anterior,

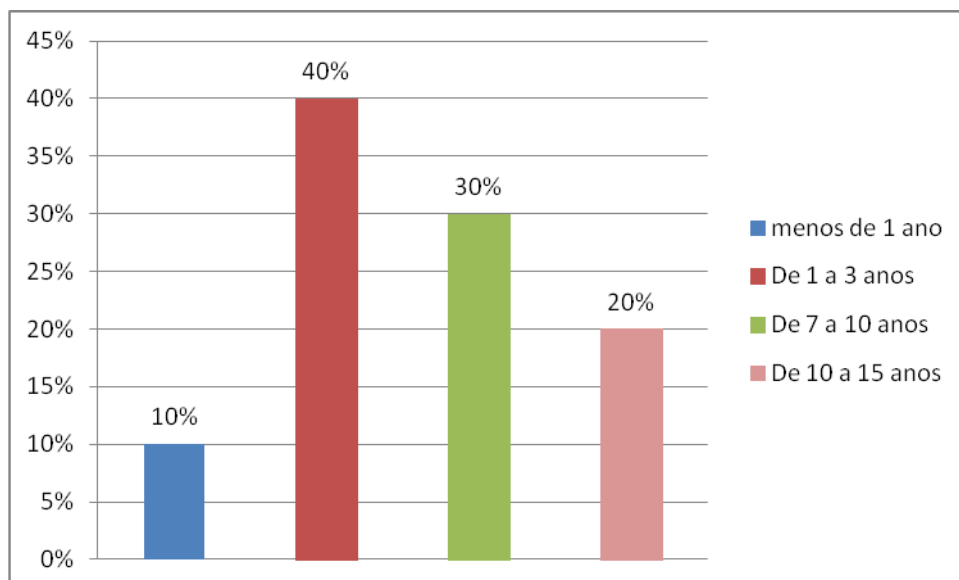
mostrando que o quadro funcional é composto por um grupo mesclado, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade



Quanto tempo de trabalho na empresa, a maioria dos funcionários informou que está na empresa entre 1 e 10 anos, sendo o maior percentual de 40% de 1 a 3 anos e o menor compreendendo 10% menos de um ano, conforme gráfico 4.

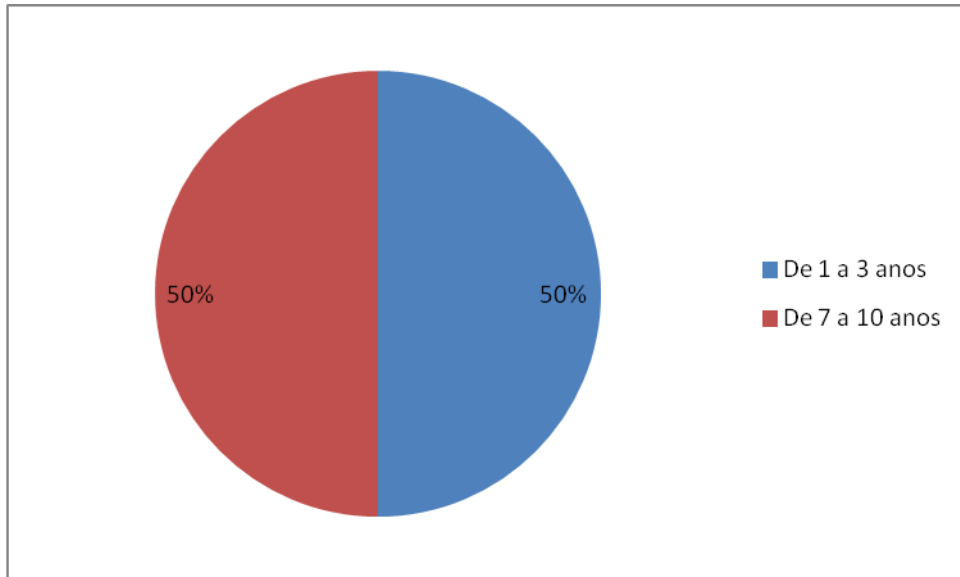
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa



Nota-se que não há rotatividade frequente de funcionários, já que a maioria encontra-se na empresa no período de 1 a 10 anos.

Quanto tempo no cargo atual, a resposta foi de 50% para até 3 anos e 50% para permanência no cargo de 10 a 15 anos, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Tempo no cargo atual

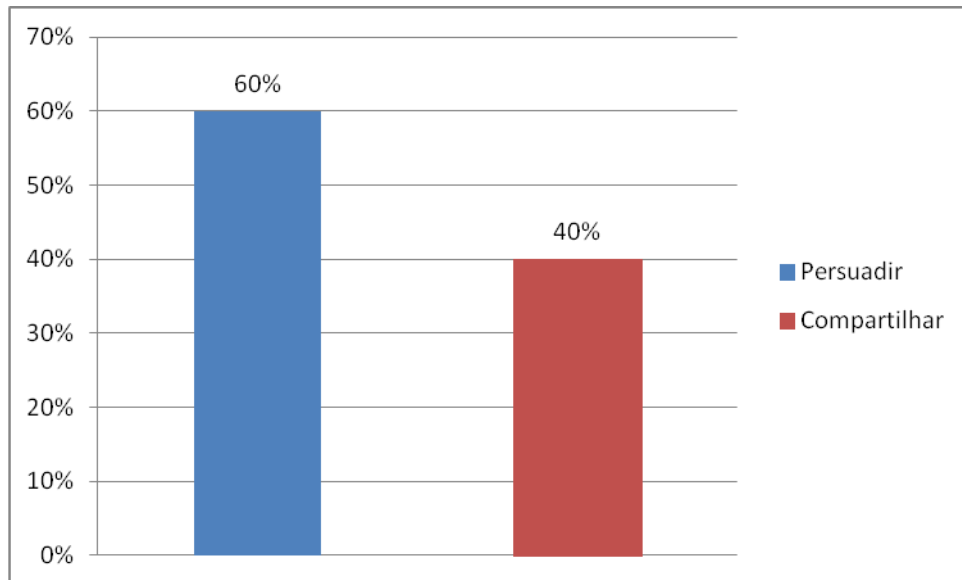


Com relação a permanência na empresa, justifica-se a afirmação de que os funcionários buscam estabilidade no emprego, mostrando uma necessidade de segurança, sendo um fator de satisfação segundo a teoria de Herzberg (ROBBINS e DECENZO, 2004).

4.2 DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERANÇA

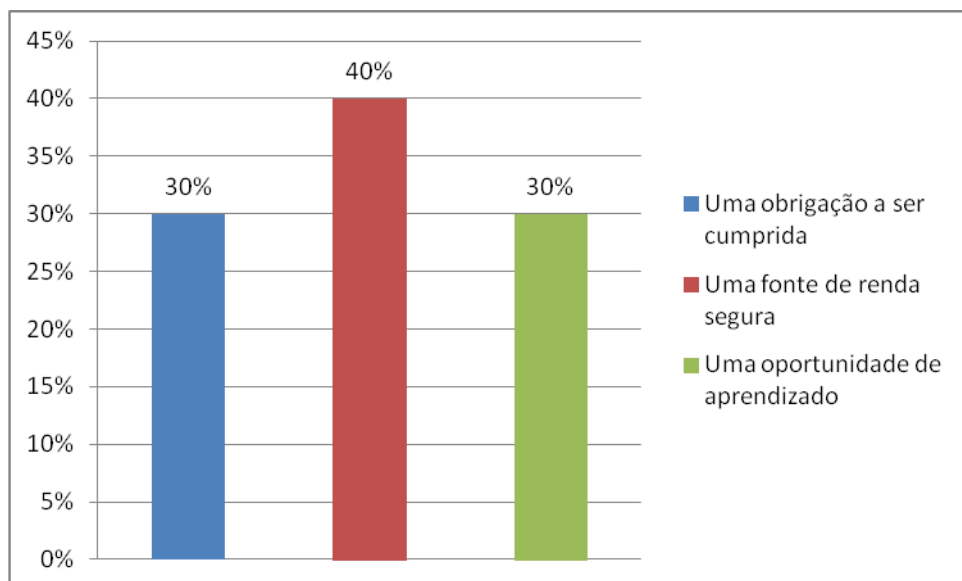
Identificou-se que o estilo de liderança predominante é o persuadir. As decisões hipotéticas nas respostas do questionário foram associadas a esse estilo que atua com ênfase alta nas tarefas e nos relacionamentos, esse estilo é adequado quando o nível de maturidade dos funcionários é moderado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O segundo estilo predominante foi compartilhar, que possui ênfase no relacionamento e pouco voltado para tarefa e pouco interesse em assumir responsabilidades, esse estilo é adequado quando o nível de maturidade dos funcionários é também moderado (MAXIMIANO, 2008), conforme gráfico 6.

Gráfico 6 – Estilo de Liderança

4.3 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Para 40% dos funcionários, o trabalho é uma fonte de renda segura, para 30% o trabalho representa uma obrigação a ser cumprida e para outros 30% o trabalho é uma oportunidade de aprendizado, conforme gráfico 7.

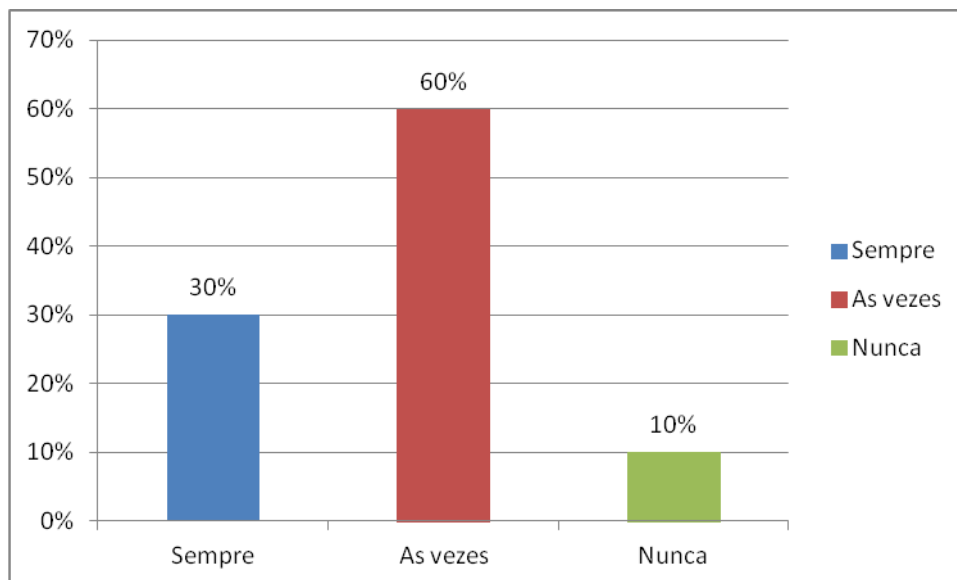
Gráfico 7 – O que o trabalho atual representa

A maioria dos funcionários é motivada pela certeza de ter uma renda fixa, demonstrando que a necessidade de segurança é importante, sendo um fator de motivação e impulso para realização das tarefas (VERGARA, 2000). Embora para

Robbins e Decenzo (2004) o salário também seja um fator que pode trazer insatisfação se não for o esperado pelo funcionário.

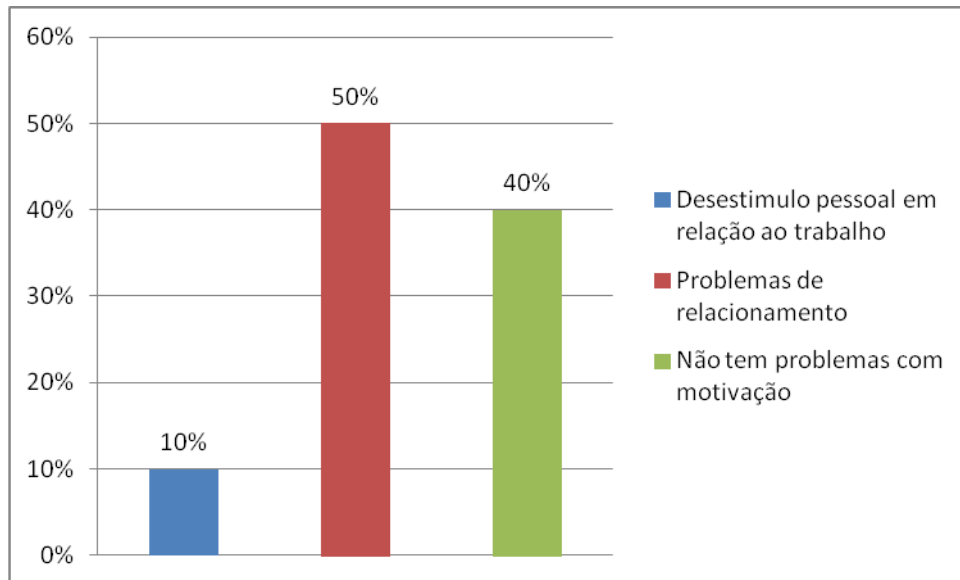
Com relação a motivação pelo trabalho 60% dos funcionários mencionaram que às vezes se sentem motivados, 30 % sentem-se sempre motivados e 10% nunca sentem-se motivados, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 – Motivação pelo trabalho



O fato de que a maioria dos funcionários sente-se motivados apenas às vezes demonstra que é necessário que a empresa reconheça o que está interferindo para que essa situação seja corrigida (TADEUCCI, 2011). Essa maioria pode de alguma forma afetar os 30% que sempre estão motivados, já que um ambiente desmotivado pode interferir no comportamento do indivíduo (ROBBINS; DECENZO, 2004).

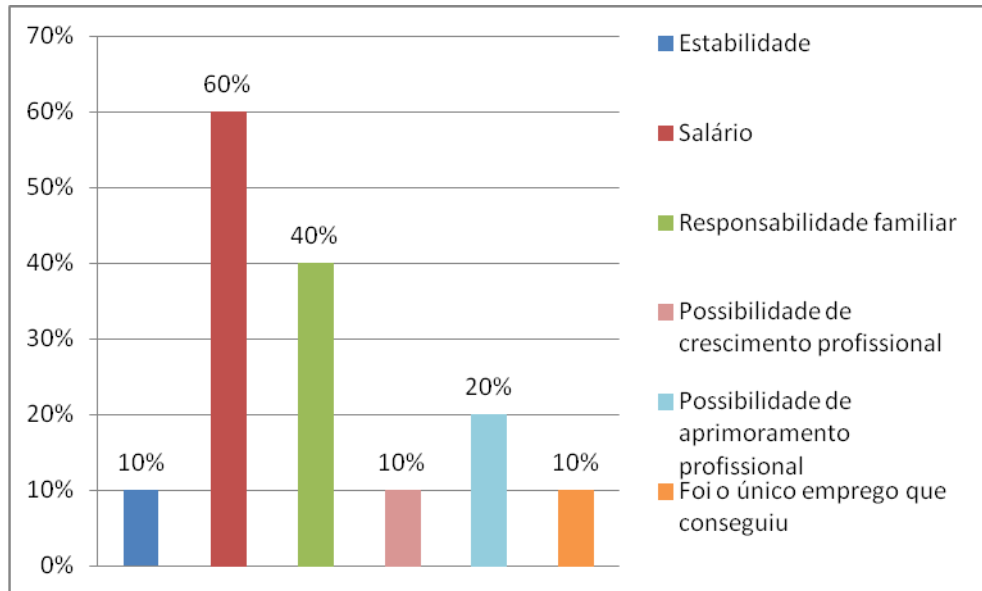
Com relação aos motivos para falta de motivação, 50% dos funcionários sentem-se desmotivados devido a problemas de relacionamento no trabalho, já 40% dos funcionários não têm problemas com motivação e 10% mencionaram desestímulo pessoal, conforme gráfico 9.

Gráfico 9 – Motivos para a falta de motivação no trabalho

Para a metade dos funcionários os problemas de relacionamento no trabalho é a razão da falta de motivação, demonstrando que manter bom relacionamento com colegas e superiores é valorizado, tornando o ambiente de trabalho prazeroso. E conforme Robbins e Decenzo (2004) o ambiente de trabalho é um fator higiênico da Teoria de Hersberg, e como tal, a sua ausência é um motivo de desmotivação. E é função do líder utilizar as fontes disponíveis para criar um ambiente de trabalho que estimule seus funcionários (NEWSTRON, 2008).

Com relação aos motivos de permanência na empresa, alguns funcionários marcaram dois ou mais itens. Dentre os motivos de permanência na empresa, o salário foi citado por 60% dos funcionários, 40% deles citaram a responsabilidade familiar, 20% alegam possibilidade de aprimoramento profissional, 10% citaram possibilidade de crescimento profissional, outros 10% acham a estabilidade o motivo mais importante e outros 10% citaram que foi o único emprego que conseguiu, conforme gráfico 10.

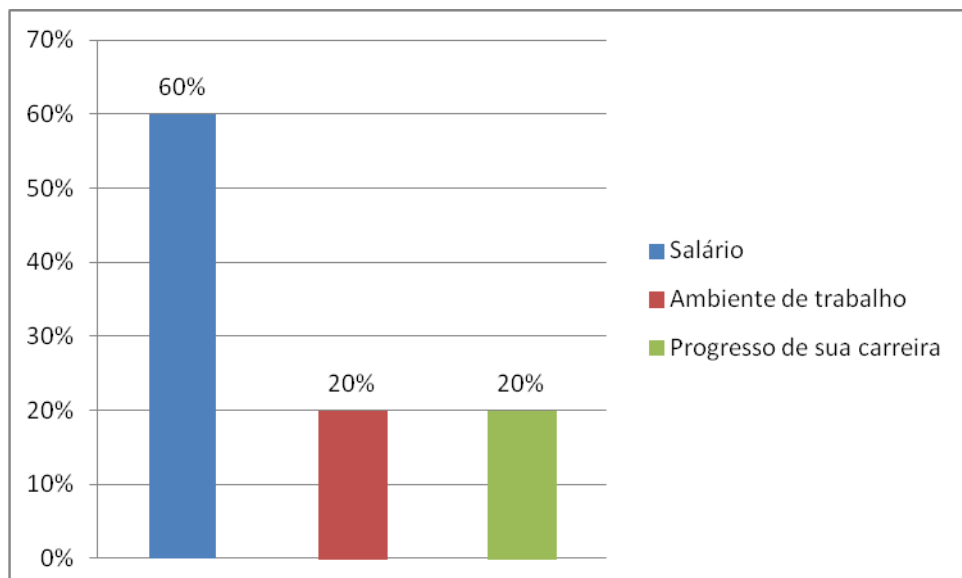
Gráfico 10 – Razões da permanência na empresa



Mais uma vez o salário é mencionado como fator mais importante para os funcionários. Que assim como a responsabilidade familiar faz parte a Teoria do ERC de Aldefer que diz que o líder precisa ter conhecimentos das necessidades que seus liderados buscam satisfazer no trabalho, para assim poder guiá-los no sentido de atingir os objetivos da empresa (JONES; GEORGE, 2011).

O que mais motiva os funcionários para o trabalho nessa empresa é o salário, totalizando 60% das respostas. O ambiente de trabalho obteve 20% e outros 20% elegeram o progresso da carreira como motivação para o trabalho, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 – Fator que traz motivação para o trabalho



Para Vergara (2000) o salário é uma necessidade de segurança na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a tentativa de satisfazê-la move o funcionário a seguir na direção de atingir determinado objetivo.

100% dos funcionários mencionam que gostam de suas atividades dentro da empresa, conforme quadro 7.

Quadro 7 – Atividades dentro da Empresa

Item	Percentual
Gosta	100%

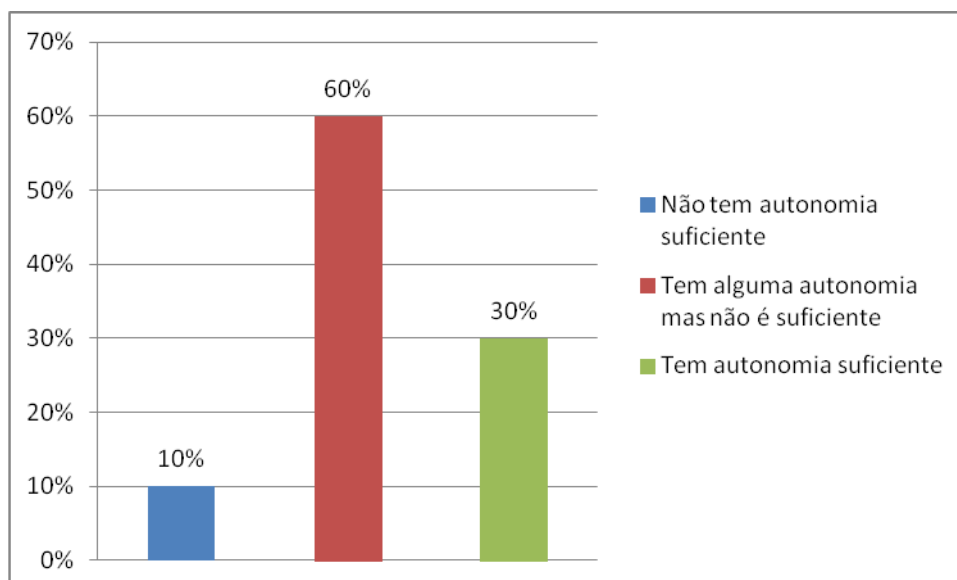
Para Caravantes (1998) gostar das atividades relacionadas às suas funções é um grande fator de satisfação, impulsionando-os a melhor executa-las, buscando reconhecimento pela realização da tarefa, fazendo com que sintam-se motivados.

Quanto ao reconhecimento, 50% dos funcionários da empresa sentem-se reconhecidos profissionalmente. E os outros 50% dos funcionários não se sentem reconhecidos.

Ao não sentirem-se reconhecidos os indivíduos percebem que a avaliação de seu desempenho pode não ser satisfatória, podendo deixar de receber algum tipo e recompensa, com isso causando a desmotivação dos mesmos (GERRING; ZIMBARDO, 2005). Cabe ao líder procurar reconhecer as qualidades de seus funcionários, para assim estimulá-los, já que o grande papel do líder é influenciar seus liderados na direção correta (BOWDICTH; BUONO, 1992).

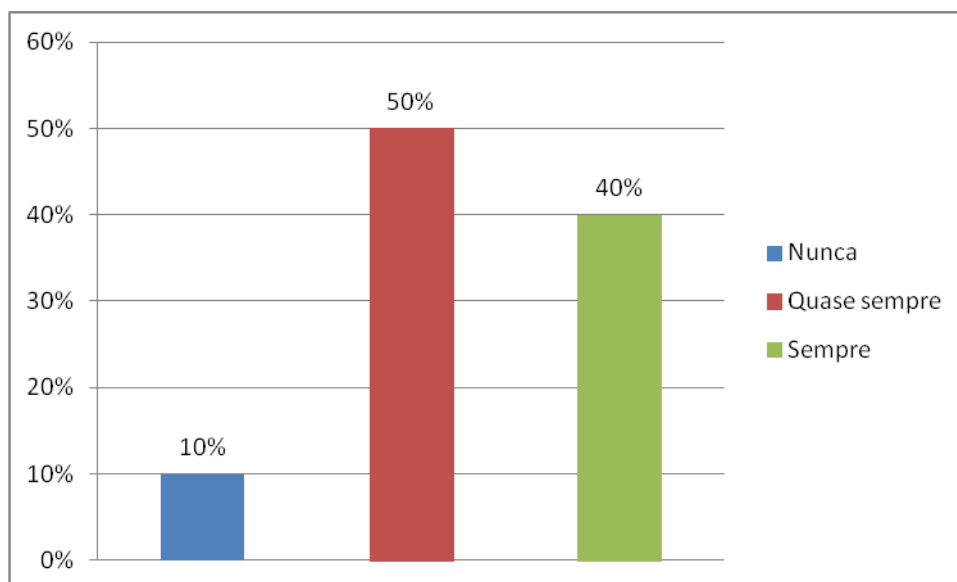
Oitenta (80%) dos funcionários acham importante o seu superior ter um papel de liderança para manter o grupo e 20% deles alegam não achar importante. O que demonstra que Bergamini (2010) está com razão ao afirmar que o líder é responsável por guiar o grupo em direção a obter a eficácia desejada.

Quanto à autonomia no trabalho, 60% dos funcionários se considera com autonomia, mas para eles não é suficiente. Já 30% deles acreditam que possuem autonomia suficiente e outros 10% consideram que não tem autonomia nenhuma, conforme gráfico 12.

Gráfico 12 – Autonomia necessária para desempenhar as funções

Isso reflete o estilo de liderança desenvolvido na empresa, que é voltada tanto para a tarefa quanto para o relacionamento, exigindo um nível de maturidade moderado por parte dos funcionários (MAXIMIANO, 2008). Isso difere do estilo delegar que segundo Bowditch e Buno (1992), exige baixo nível de maturidade dos funcionários e não é voltada nem para a tarefa e nem para o relacionamento.

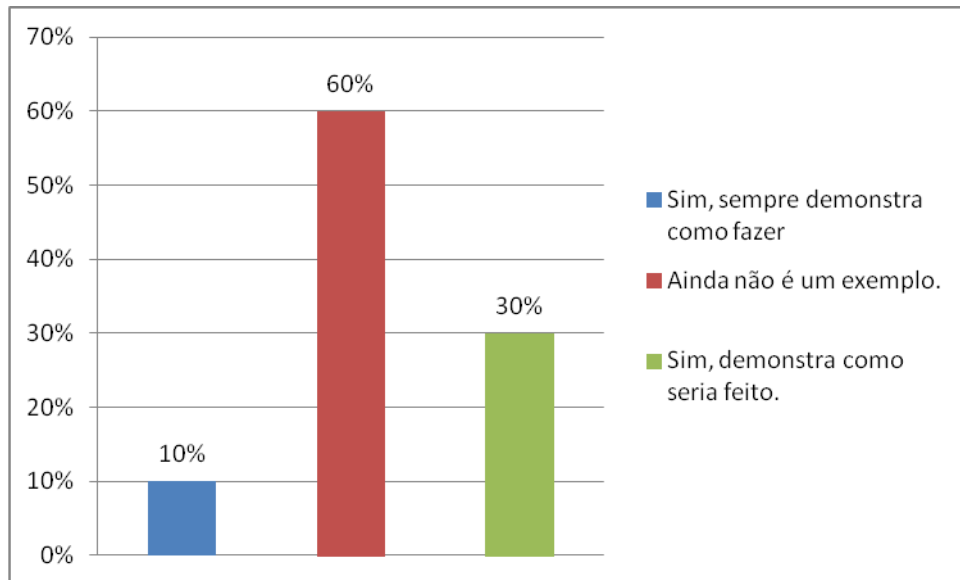
Quanto à responsabilidade do líder pela execução da tarefa, 50% dos funcionários aponta que o líder toma a responsabilidade para si quase sempre. Enquanto 40% alegam que esse fato acontece sempre e 10% deles alegam que o líder nunca toma a responsabilidade pra si, conforme gráfico 13.

Gráfico 13 – Responsabilidade do líder pela execução da tarefa

Percebe-se que a maioria dos funcionários entende que o líder se responsabiliza o suficiente pela execução das tarefas. Para Gil (2010) o modo de pensar do líder influencia significativamente o comportamento das outras pessoas, é preciso ter atenção às atitudes tomadas. Nesse caso o comportamento do líder é positivo para a empresa.

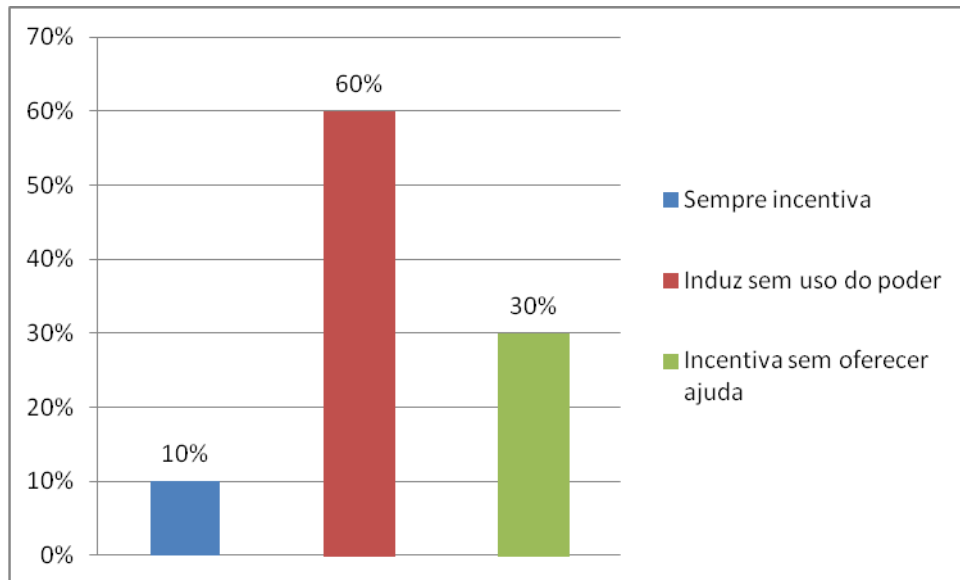
Com relação à liderança através do exemplo, para 60% dos funcionários o líder ainda não é um exemplo a ser seguido, mas que o mesmo está no caminho certo já que induz seus funcionários a realizar suas atividades sem o uso da força do poder. Para 30% dos funcionários o líder demonstra como realizar a atividade, já para 30% deles, o líder mostra como poderia ser realizada, incentivando o aprimoramento do funcionário, conforme gráfico 14.

Gráfico 14 – Liderança através do exemplo

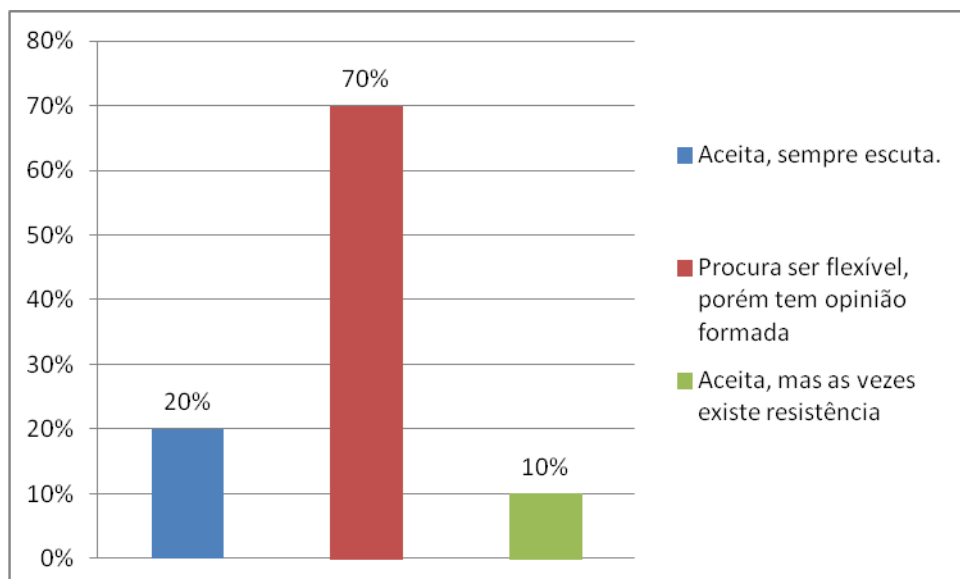


A avaliação dos funcionários é positiva, pois embora não seja um exemplo a ser seguido ainda, eles tem a consciência de que o líder está buscando esse caminho, ao afirmarem que são induzidos a realizar as atividades sem uso do poder. E para Robbins, Judge e Sobral (2010) é uma característica do líder a capacidade de influenciar pessoas para alcançar os objetivos almejados.

No geral os funcionários sentem-se incentivados. 60% deles alegam que o líder os induz a realizar as tarefas sem uso do poder, motivando-os a exercer suas atividades e fazendo com que sintam prazer em ajudá-lo. Já para 30% dos funcionários, a líder incentiva sem oferecer ajuda para resolução de problemas. E apenas 10% sempre incentiva, conforme gráfico 15.

Gráfico 15 – Estímulo do líder para a iniciativa

A maioria dos funcionários, 70% deles, alega que o líder tenta ouvi-los mais, procurando ser mais flexível, mas ainda há rigidez em ouvir críticas e sugestões. 20% acham que suas críticas e sugestões sempre são ouvidas e aceitas. Para 10% dos funcionários a líder aceita tanto críticas quanto sugestões, mas as vezes encontram resistência, conforme gráfico 16

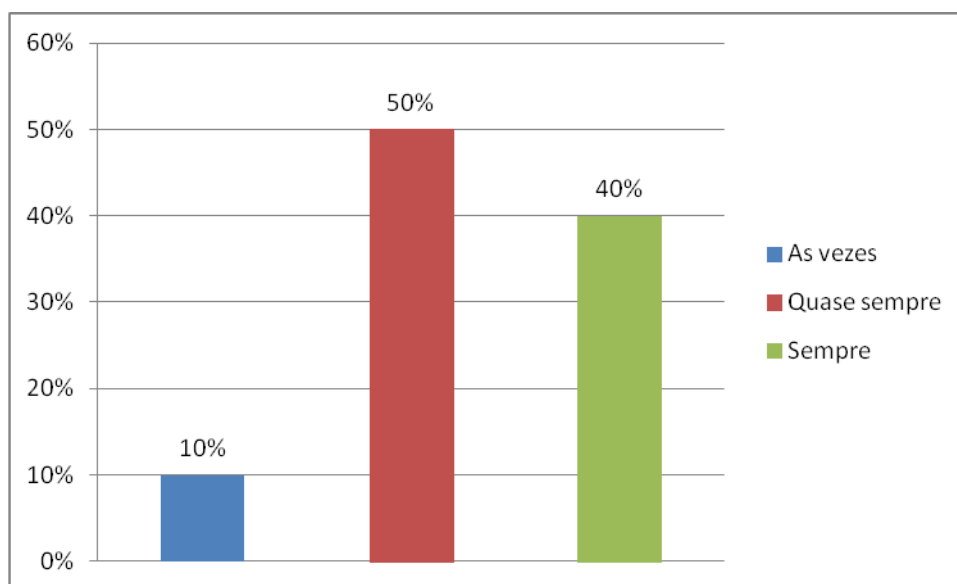
Gráfico 16 – Aceitação de críticas e sugestões pelo líder

O fato da maioria dos funcionários acharem que a líder ouve as críticas e sugestões, embora havendo ainda alguma resistência, demonstra que é um líder

participativo, ressaltando um tipo de liderança democrático, onde as decisões podem ser tomadas junto com os funcionários (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

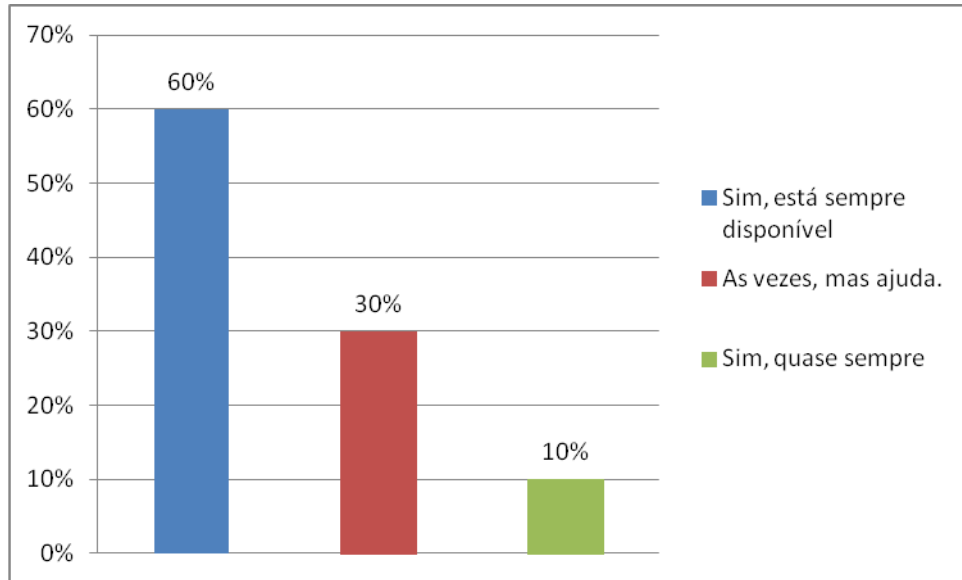
A orientação para as obrigações dentro da empresa são definidas quase sempre para 50% dos funcionários, outros 40% sentem-se sempre clara e devidamente orientados com suas obrigações bem definidas. Para 10% deles a orientação acontece às vezes, conforme gráfico 17.

. Gráfico 17 – Orientações para obrigações na empresa

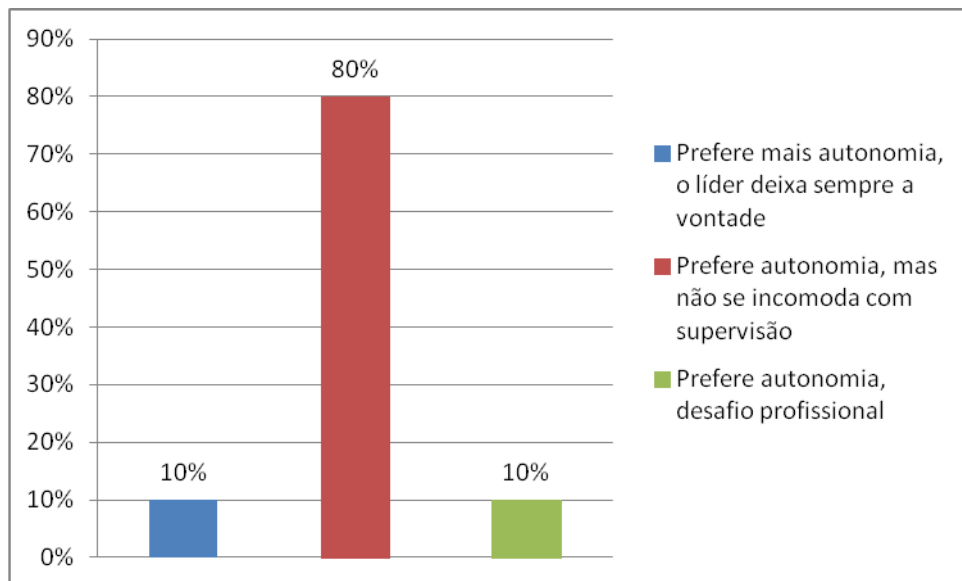


No geral, os funcionários estão sendo bem orientados no sentido da execução de suas tarefas. Isso garante que os funcionários estejam comprometidos com as atividades da empresa, pois são estimulados pelo líder ao capacitá-los para obtenção dos objetivos da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Para 60% dos funcionários o líder está sempre disponível para auxiliar na resolução de problemas. Às vezes a ajuda existe acompanhada de chamadas de atenção para 30% dos entrevistados. Para 10% deles, a ajuda ocorre quase sempre. Mais uma vez, a maioria relata que o líder é participativo, conforme gráfico 18.

Gráfico 18 – Ajuda do líder na solução de problemas

Com relação a preferência sobre trabalhar com a supervisão do líder, 80% respondeu que prefere trabalhar sem a supervisão, mas não se incomoda se houver supervisão. 10% alegam que preferem ter autonomia por considerar um desafio profissional ao ter que tomar decisões sozinhos. E 10% gostariam de ter mais autonomia, embora aleguem que o líder os deixem a vontade, conforme gráfico 19.

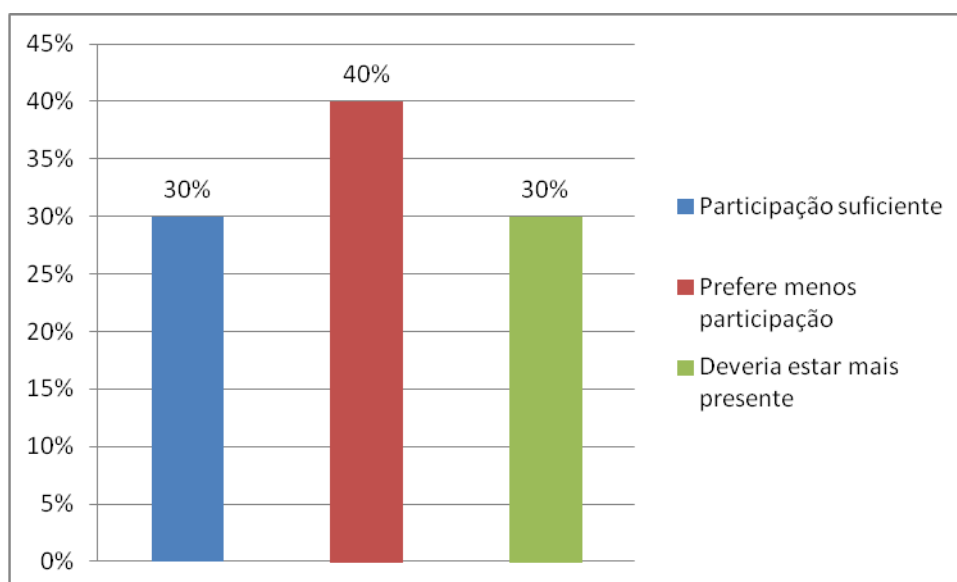
Gráfico 19 – Trabalho sob a supervisão do líder

O estilo de liderança persuadir praticado na empresa, não se adéqua a essa realidade, pois esse estilo foca na tarefa e também no relacionamento (MAXIMIANO,

2008), e ao afirmarem que “preferem mais autonomia” ou “prefere trabalhar sem supervisão”, demonstra que os funcionários prefeririam o estilo delegar, pois este exige um nível alto de maturidade dos funcionários, para que tomem a responsabilidade para si (MAXIMIANO, 2008).

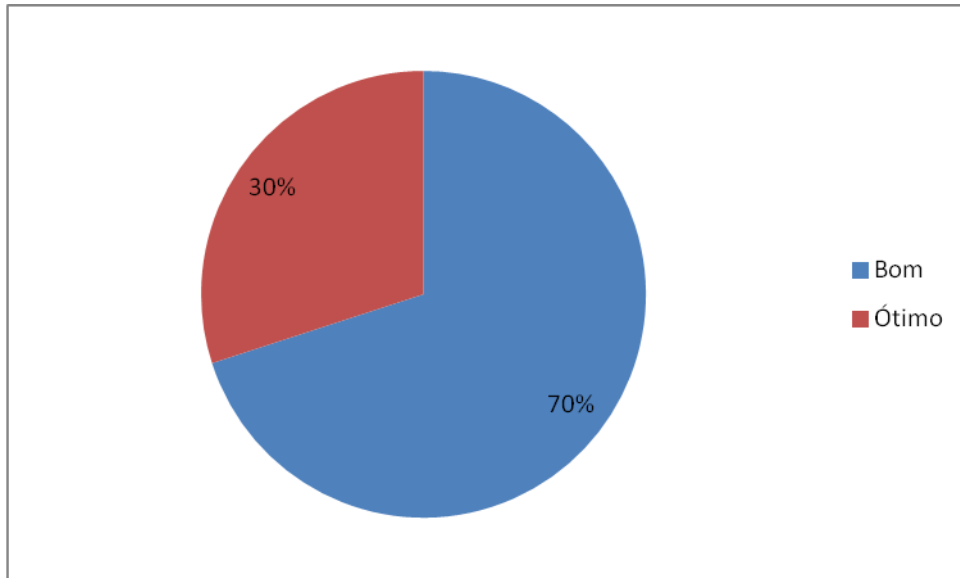
Quarenta (40%) dos funcionários preferem menos participação, embora compreendam que a presença do líder é importante. Para 30% o líder deveria participar mais, gerando mais estímulo através de seu apoio ou críticas. Os outros 30% concordam que há participação suficiente, conforme gráfico 20.

Gráfico 20 – Participação do líder no dia-a-dia do funcionário

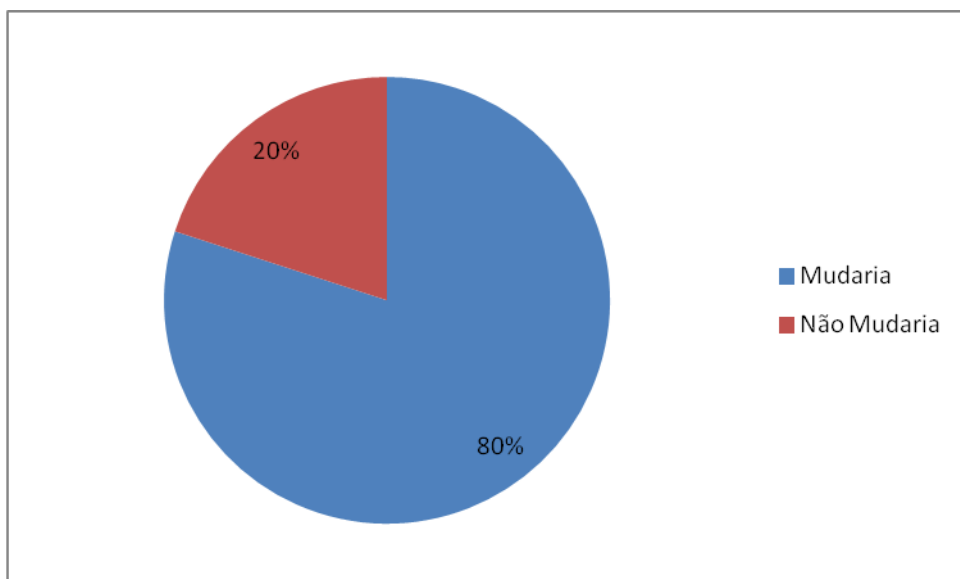


Mais uma vez, percebe-se que o estilo de liderança praticado na empresa, difere do que os funcionários almejam, já que a maioria dos funcionários prefere a menor participação do líder. Nesse caso, o estilo mais adequado seria delegar, pois para Bowditch e Buono (1992) esse estilo de liderança exige um nível de maturidade mais alto e pouca ênfase no relacionamento, comportamentos apresentados diante das alegações dos funcionários.

No geral a comunicação com líder é bom. Pois 70% dos entrevistados alegam que o acesso é bom, pois quando não está presente, conseguem contato via telefone. Para 30% o acesso é ótimo, pois conforme alegam o líder está sempre presente e acessível, conforme gráfico 21.

Gráfico 21 – Comunicação com o líder da empresa

Com relação a mudanças na forma de liderar, 80% dos funcionários responderam gostariam que fosse mais presente na empresa, ter mais rigor ao selecionar funcionários para o trabalho e mais participação deles nas decisões da empresa. 20% responderam que não mudariam nada, estão satisfeitos, conforme gráfico 22.

Gráfico 22 – Mudança na forma de liderar

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve o objetivo de verificar a relação entre o estilo de liderança e a motivação dos funcionários da empresa Saúde Ltda.

Ao afirmarem que preferem trabalhar sem a supervisão do líder, embora não se sintam incomodados com a supervisão, reforça o entendimento de que se há práticas motivadoras desse líder, elas não são percebidas e sua participação do dia-a-dia dos funcionários é recebida com conforto.

A comunicação entre eles é aberta, onde os funcionários sentem-se a vontade para expressar suas críticas e sugestões, embora entendam que ainda exista um pouco de resistência por parte do líder por se tratar de uma pessoa com opiniões formadas e personalidade forte. Podendo ocorrer algum tipo de atrito em determinadas situações. Sendo que o que eles gostariam que fosse mudado na forma de liderança seria a maior presença do líder na empresa e a maior abertura para a participação dos funcionários nas decisões a serem tomadas.

Consideram que o líder está sempre disponível para ajudá-los na resolução de problemas, ficando evidente que trata-se de um líder que procura participar e envolver-se com as rotinas de trabalho, orientando-os em suas obrigações e deixando suas atribuições claramente definidas.

De modo geral, os funcionários da empresa sentem-se satisfeitos com o estilo de liderança exercido, embora não seja o fator motivador que os impulsionem a trabalhar e desempenhar suas funções. Portanto, concluí-se que nesse caso, o líder não possui o poder de motivar ou desmotivar seus liderados. Seus motivos são alheios às práticas adotadas, os fatores de segurança, como o salário e a estabilidade no trabalho que são os que importam para que sigam em frente buscando sempre fazer o melhor para permanecer na empresa.

Quanto ao perfil dos funcionários, estão na faixa etária entre 20 e 50 anos, com grau de escolaridade que varia entre o ensino médio e nível superior com especialização e tempo que trabalha na empresa varia de 01 a 10 anos, mostrando que trata-se de uma equipe com diferentes experiências pessoais e profissionais.

Quanto ao estilo de liderança, diagnosticado como persuadir, por dar ênfase tanto à tarefa quanto ao relacionamento, nota-se que, embora os funcionários estejam adaptados a ele, às vezes a preferência fosse por um estilo mais próximo ao delegar, onde poderiam possuir mais autonomia em suas atividades.

Sobre a motivação dos funcionários, identificou-se que: não há grande rotatividade dos funcionários, a maioria alega que trabalha na empresa a mais de três anos.

Para eles o trabalho representa uma fonte de renda segura, sentindo-se motivados para o trabalho às vezes, alegando que a principal razão para a desmotivação são problemas de relacionamento organizacional. O fator de maior relevância, que os impulsiona a trabalhar com prazer, é o salário, demonstrando que o líder pouco ou nada influencia para que os mesmos sintam-se satisfeitos.

Recomenda-se que a empresa busque ferramentas para que a motivação dos funcionários seja incentivada também por suas ações, como por exemplo, maior participação desses nas decisões como foi mencionado por eles. Assim, poderiam conseguir a fidelização dos funcionários por razões alheias às necessidades pessoais deles, pois permaneceriam no trabalho e dedicaram maior empenho, não porque precisam do emprego, mas sim porque tem prazer em estar nesse ambiente, desempenhando as atividades que para eles já são tão prazerosas.

Recomenda-se também outras pesquisas relacionadas à liderança e motivação para aprofundamento do tema, analisando a influência que o líder pode exercer sobre a motivação de funcionários, para que assim, a empresa possa aplicar os conceitos para conseguir maior empenho de seus funcionários.

REFERENCIAS

- ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 1992.
- BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BARBOSA, Valério da Silva. **Liderança e motivação no setor bancário**: um estudo de caso no Banrisul. Porto Alegre: UFRS, 2013.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BECKER, Grace Vieira. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In BITENCOURT, Claudia. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BENEVIDES, Vitor Luciano De Almeida. **Os estilos de liderança e as principais técnicas de Influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>>. Acesso em 25/02/2014.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun., 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em 22/02/2014.
- _____. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOWDITI, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração**. 4ed. Porto Alegre: Age, 1998. (Pensando e Fazendo).
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Tradução Crisitna Yamagami. 2.ed. São Paulo: Elseier: SSJ, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COVAS, Terezinha Lisboa; Gestão de recursos humanos. In: KUAZAQUI, Edmir; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para liderança em empresas de serviços privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneir, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2012.

GERRIG, Richard J.; ZIMBARDO, Philip G. **A psicologia e a vida.** 16.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Guilherme. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais.** São Paulo: Évora, 2012.

HERSEY, Paul; CHEVALIER, Roger. Liderança situacional e coaching executivo. In GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurende S.; MCARTHUR, Sarah. **Coaching: exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Tradução: Equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning: 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1966.

MONTEIRO, Carlos Enrique Bacchi. **Liderança e motivação.** Estudo de Caso Central de Atendimento Telefônico do Banco Z. Curitiba: UFRS, 2011.

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2156/1/2006_Daisy%20Barbosa%20Silva.pdf>. Acesso em 25/02/2014.

SILVA, Liane Tursi Penteado; CORREIRA, Monica Viveiros; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Utilizando o balanced scorecard para uma atuação estratégica de recursos humanos. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. **Revista Cesumar, Ciências humanas e sociais aplicadas**, v. 11, n 02, p. 113-138, 2005. Disponível em <<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/viewArticle/257>>. Acesso em 22/02/2014.

SILVERSTEIN, Barry; CUNHA, Marcos. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. Tradução Marcos Cunha. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2009.

STEPANSK, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Calúdio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégia de negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TADEUCCI, Marilda de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

TOLFO, Suzana da Rosa. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2.ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. In: _____. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Tradução Cristina Bazan. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000b.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VUGT, Mark van.; AHUJA, Anjana. **Naturalmente selecionados: porque algumas pessoas lideram, porque outras seguem e porque isso é importante**. Tradução Carlos Augusto Leuba Salum, Ana Lucia de Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Criando vantagem competitiva. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

Apêndice

Questionário 1 - Aplicado à líder

Prezada, esta é uma pesquisa para fins acadêmicos.

Sua ajuda é de fundamental importância para identificação do seu estilo de liderança.

Características do entrevistado

1. Idade:

- a) de 20 a 30 anos
- b) de 31 a 40 anos
- c) de 41 a 50 anos
- d) mais de 50 anos

2. Sexo:

- a) masculino
- b) feminino

3. Tempo de experiência na função de gerência:

- a) até 3 anos
- b) 4 a 6 anos
- c) 7 a 10 anos
- d) mais de 10 anos

4. Como considera seu preparo na função de líder ?

- a) pouco preparado
- b) preparado
- c) muito preparado

5. Você possui conhecimentos anteriores sobre os conceitos da liderança situacional ?

- a) sim
- b) não

DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Suponha que você está diante das situações abaixo descritas. Escolha a opção que você adotaria e assinale com X ao lado da letra da alternativa escolhida.

6. Você vem mantendo um bom nível de relacionamento e preocupação com o bem estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. Apesar disto, nas últimas semanas, a produtividade continua a cair de forma preocupante.

- a) Eu agiria com rapidez e firmeza, voltaria a determinar para cada funcionário metas, estabeleceria prazos e acompanharia a execução.

- b) Eu me colocaria a disposição para compartilhar o problema com o grupo, mas não insistiria.
- c) Eu persuadiria o grupo da importância de cumprir as metas e os problemas que seriam evitados.
- d) Eu passaria a delegar tarefas e não interferiria mais.

7. Você vem demonstrando claramente para cada subordinado seus deveres, responsabilidades e as consequências de não cumprir as metas e prazos. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão.

- a) Eu começaria a estabelecer um relacionamento cordial com meus subordinados, mas continuaria a persuadir o grupo da importância de cumprir as metas e dos problemas que seriam evitados.
- b) Eu passaria a delegar tarefas e não interferiria mais.
- c) Eu começaria a compartilhar informações para que percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- d) Eu continuaria a determinar metas, prazos e acompanhar a execução dos prazos e das tarefas.

8. Você costuma deixar seus subordinados à vontade para resolver os problemas, mas eles têm tido dificuldades para solucionar um deles. O desempenho e as relações interpessoais do grupo têm se mantido bastante satisfatórias.

- a) Eu tentaria persuadir os meus subordinados a agilizar a solução do problema e participaria da solução, junto com eles.
- b) Eu manteria a delegação e continuaria sem interferir.
- c) Eu agiria com rapidez, chamando atenção para o problema e determinaria uma solução.
- d) Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, compartilhando as informações e recursos que eventualmente possam estar faltando.

9. Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e estão conscientes sobre a necessidade de se realizar uma determinada mudança.

- a) Eu compartilharia com o grupo a decisão de introduzir a mudança, mas não exerceria pressão.
- b) Eu determinaria se haveria mudança ou não, e a forma como seria executada.
- c) Eu delegaria para o grupo a decisão sobre a mudança e interferiria.
- d) Eu ouviria a sugestão do grupo, mas tentaria persuadi-los a não mudar, caso eu achasse que não era hora.

10. O seu antecessor era um sujeito bastante popular. Ele foi afastado do cargo dado que o setor vem apresentando queda de desempenho há

vários meses. O grupo não demonstra preocupação em cumprir suas metas e prazos, mas tem experiência e está devidamente capacitado.

- a) Eu delegaria para o grupo decidir os seus próprios rumos.
- b) Eu discutiria os problemas com o grupo e tentaria persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
- c) Eu agiria com firmeza, determinaria as metas para cada membro e acompanharia a execução.
- d) Eu compartilharia com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, mas não o pressionaria.

11. O executivo a quem você sucedeu era bastante rígido e autoritário. Contudo, seus subordinados vinham mantendo padrões de desempenho adequados. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano.

- a) Eu começaria a compartilhar informações e decisões e mostraria que os valorizo e conto com eles.
- b) Eu não deixaria de continuar determinando tarefas e prazos para cada funcionário.
- c) Eu delegaria para o grupo decidir seus próprios rumos.
- d) Eu tentaria persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho, mas não deixaria de fixar metas e prazos.

12. Você está planejando mudanças relevantes. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias e tem demonstrado iniciativa e disposição no dia-a-dia.

- a) Eu determinaria a mudança e supervisionaria cuidadosamente a implementação.
- b) Eu continuaria compartilhando idéias, mas permitiria que eles organizassem a implementação.
- c) Eu iria persuadi-los a apoiar a mudança e supervisionaria cuidadosamente a implementação.
- d) Eu delegaria a conclusão dos estudos e permitiria que eles próprios organizassem a implementação.

13. Você tuava com um grupo que necessitava de muita orientação e determinação. Assumi a chefia de um novo setor que apresenta um elevado nível de desempenho e entusiasmo. Você sente uma certa insegurança em relação aos novos subordinados, pois sua forma diretiva de atuar com o grupo anterior dava bons resultados.

- a) Eu manteria a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- b) Eu iria persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho e não deixaria de fixar metas e prazos.
- c) Eu determinaria tarefas e prazos para cada funcionário.

- d) Eu compartilharia com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.

14. Você foi designado por seu superior para substituir a coordenação de um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho está bastante atrasado. O grupo atua de forma dispersa e nas reuniões, além de baixa frequência, discute questões de interesse pessoal. Contudo, não existe dúvida que o grupo possui qualificações necessárias para colaborar no projeto.

- a) Eu vou manter a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- b) Eu vou discutir os problemas com o grupo e persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
- c) Eu vou agir com firmeza, determinar as metas para cada membro e acompanhar a execução.
- d) Eu vou compartilhar com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.

15. Um subordinado seu tem demonstrado aptidão para assumir responsabilidades, mas está apresentando um desempenho abaixo do esperado. As metas foram fixadas junto com ele, recentemente.

- a) Eu compartilharia com ele a fixação das metas e prazos, sem pressioná-lo.
- b) Eu agiria com rapidez e firmeza, determinaria as metas e acompanharia a execução.
- c) Eu delegaria para o subordinado decidir o seu próprio rumo.
- d) Eu discutiria o problema com ele e persuadi-lo-ia sobre a importância de cumprir as metas.

16. Um subordinado tem demonstrado desempenho crescente, porém, tem manifestado também crescente irritação pelas constantes cobranças sobre metas e prazos.

- a) Eu não deixaria de continuar determinando as tarefas e prazos.
- b) Eu compartilharia com ele a fixação das metas e prazos, acompanharia seu desempenho, sem pressioná-lo.
- c) Discutiria com ele o seu desempenho com a intenção de persuadi-lo sobre a necessidade de adotar novos procedimentos.
- d) Eu delegaria para o subordinado decidir o seu próprio rumo.

17. Os seus subordinados apresentam qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, você vem percebendo a existência de conflitos entre eles. Trata-se de um grupo com uma ótima folha de serviços, que vem atingindo as suas metas a curto e longo prazo. Até o momento,

nenhum de seus subordinados apresentou qualquer preocupação com respeito à existência de conflitos.

- a) Eu discutiria o problema com o grupo e tentaria persuadi-los sobre a importância de uma solução
- b) Eu manteria a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- c) Eu agiria com rapidez e firmeza para determinar uma mudança no curso dos acontecimentos.
- d) Eu me colocaria à disposição do grupo para compartilhar o problema, sem pressioná-lo.

Questionário 2 - Aplicado aos funcionários

Prezado funcionário, esta é uma pesquisa para fins acadêmicos.

Sua ajuda é de fundamental importância para identificação de características do estilo de liderança da sua empresa e motivação para o trabalho. Não é necessário se identificar. Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua opinião, portanto, responda com o máximo de reflexão e sinceridade.

Características do entrevistado

1. Sexo

- a) () Masculino b) () Feminino

2. Idade

- a) () até 20 anos
- b) () de 21 a 30 anos
- c) () de 31 a 40 anos
- d) () de 41 a 50 anos
- e) () mais de 50 anos

3. Estado Civil

- a) () Solteiro
- b) () Casado
- c) () Divorciado
- d) () Outros

4. Renda Familiar

- a) () de 2 a 5 salários
- b) () de 6 a 9 salários
- c) () 10 ou mais salários

5. Grau de Escolaridade

- a) () Ensino Superior Incompleto
- b) () Ensino Superior Completo
- c) () Especialização / Mestrado / Doutorado

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- a) () menos de 1 ano
- b) () de 1 a 3 anos
- c) () de 4 a 6 anos
- d) () de 7 a 10 anos
- e) () de 10 a 15 anos

7. Há quanto tempo está no cargo atual?

- a) () menos de 1 ano
- b) () de 1 a 3 anos
- c) () de 4 a 6 anos
- d) () de 7 a 10 anos

Dados Específicos

8. Seu trabalho atual representa:

- a) () Uma fonte de prazer
- b) () Uma obrigação a ser cumprida
- c) () Uma fonte de renda segura
- d) () Oportunidade de reconhecimento
- e) () Um caminho para promoção
- f) () Uma oportunidade de aprendizado

9. Você se sente motivado pelo trabalho?

- a) () Sempre
- b) () Às vezes
- c) () Nunca

10. A falta de sua motivação está ligada a:

- a) () Falta de funcionários e acúmulo de serviço
- b) () Desestímulo pessoal em relação ao trabalho
- c) () Problemas de relacionamento no trabalho
- d) () Problemas pessoais
- e) () Não tenho problemas com motivação no trabalho

11. Quais as razões pelas quais você está hoje trabalhando nesta empresa? (assinale mais de uma alternativa se necessário)

- a) Estabilidade
- b) Salário
- c) Segurança
- d) Responsabilidade familiar
- e) Possibilidade de crescimento profissional
- f) Possibilidade de aprimoramento profissional
- g) Foi o único emprego que conseguiu

12. Você gosta de suas atividades dentro de sua empresa

- a) Sim
- b) Não

13. O que de fato lhe traz motivação para o trabalho?

- a) Salário
- b) Aprendizado
- c) Status e regalias sociais
- d) Ambiente de trabalho
- e) Premiações
- f) Progresso de sua carreira

18. Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?

- a) Sim
- b) Não

19. Você acha importante o seu superior ter um papel ativo para manter o grupo?

- a) Sim
- b) Não

20. Você se considera com autonomia necessária para desempenhar as suas funções atuais?

- a) Não tenho autonomia nenhuma
- b) Tenho alguma autonomia mas não é suficiente
- c) Tenho autonomia suficiente

21. O seu líder tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?

- a) Nunca
- b) Algumas vezes
- c) Sempre

22. O líder de sua empresa lidera através do exemplo?

- a) Sim, ele sempre me demonstra como fazer as coisas.

- b) Ainda não é um exemplo, mas esta no caminho já que tenta induzir seus colaboradores a fazer suas atividades sem uso da força do poder de ser o chefe.
- c) Mostra como seria feito a tarefa, para que possa haver um aprimoramento por minha parte.

23. O líder estimula a iniciativa de seus funcionários?

- a) Sim, sempre me incentiva.
- b) Ele tem na maioria das vezes procurado induzir seus colaboradores a fazer suas atividades, sem o uso do poder apenas fazendo que seus colaboradores tenham prazer em ajuda-lo e exercer suas tarefas com motivação.
- c) Sim, me incentiva para que eu possa resolver determinados problemas sem a sua ajuda.

24. O líder aceita críticas e sugestões vindas dos funcionários?

- a) Aceita, sempre me escuta.
- b) Ele esta procurando ser mais flexível, ouvir mais seus funcionários, mas é um gestor de opinião formada.
- c) Aceita, mas às vezes existe certa resistência, por ter certas opiniões já formadas.

25. Você se sente orientada em relação as suas obrigações dentro da empresa?

- a) Sim sempre sou bem orientada.
- b) Sim.
- c) Sim, as obrigações são definidas claramente e sempre orientadas devidamente.

26. Quando surge um problema, seu líder auxilia na resolução do problema?

- a) Sim, sempre esta disponível.
- b) As vezes com chamadas de atenção, mas ajuda a resolver sim.
- c) Sim, sempre existe auxilio e é feito o que esta dentro do possível.

27. Você prefere que o líder fique o tempo todo te supervisionando ou prefere trabalhar com mais autonomia?

- a) Prefiro mais autonomia, ele me deixa sempre à vontade.
- b) Eu particularmente prefiro trabalhar sozinha, mas já tem um ditado que diz: O olho do dono que engorda o gado.
- c) Prefiro trabalhar com mais autonomia, para me sentir mais a vontade e também para meu crescimento profissional, pois acabo aprendendo a lidar sozinha com determinadas situações.

28. Você gostaria que seu líder participasse mais todos os dias na empresa?

- a) Ele já participa, todos os dias.
- b) Como eu disse, eu gosto de estar sozinha, mas sei que muitas vezes, devidos a outros problemas o chefe deveria ser mais presente sim.
- c) Já existe uma grande participação, mas acredito que estando mais presente, haveria um maior estímulo, pois críticas e apoio são sempre bem vindos.

29. Como é a comunicação com líder da empresa?

- a) Ótimo, sempre conseguimos falar com ele.
- b) Bom, quando não estão presentes, falamos por telefone.
- c) Regular, nem sempre estão acessíveis.

30. Se você pudesse escolher, o que você mudaria na forma de liderar do líder?

- a) Ser mais presente na empresa, ter mais rigor na escolha de colaboradores ou oferecer cursos para aperfeiçoamento na função , reuniões com mais frequência, mais participação dos funcionários nas decisões da empresa.
- b) Não mudaria, acredito que existe uma relação de equilíbrio, entre respeito e descontração.