



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ LUÍS MACEDO PINHEIRO

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPES

Salvador
2016

ANDRÉ LUÍS MACEDO PINHEIRO

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Santos.

Salvador
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Pinheiro, André Luís Macedo

A relação entre liderança e motivação de equipes./ André Luís
Macedo Pinheiro.- Salvador, 2016.

110 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Salvador, Salvador,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento.

1. Liderança. 2. Motivação. I. Título.

CDD: 658.04

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que finalizo o curso de mestrado em administração, um grande desafio no meu processo de aperfeiçoamento pessoal e profissional. Não foi uma tarefa fácil, no início do curso tive dificuldade para conciliar o trabalho com as diversas atividades do mestrado e até pensei em desistir, mas com a graça de Deus e o apoio caloroso da esposa, amigos e familiares eu consegui prosseguir.

Tenho certeza que não conseguiria êxito nesse desafio se estivesse sozinho. Então, esse é o momento de agradecer a todos os envolvidos nesse meu processo de mestrando. Agradeço, em especial, a minha esposa Jennifer, mulher incrível e que tenho muito orgulho de ter ao meu lado. Sem dúvida, um dos maiores presentes que a vida me deu. Mulher que tenho como exemplo de vida e que faz parte do rol de pessoas mais inteligentes que conheço, sempre cuidou de mim e incentivou veementemente o meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

À grande amizade que conquistei no início do curso, Lucas Tiago, que me incentivou e foi peça fundamental para a continuação do meu curso. Amigo e parceiro que esteve sempre presente durante todas as etapas do mestrado e que tornou os meus finais de semana de estudo mais prazerosos.

Aos meus pais e irmãos, pelo carinho e atenção e pela certeza de poder contar em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos, pelo incentivo, apoio e compreensão durante toda essa jornada.

Aos membros das bancas de qualificação e defesa, a Profa. Dr^a Daniela Moscon e o Prof. Dr. Manoel Joaquim, pela avaliação e *feedbacks* valiosos sobre minha dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jair Santos, pelo afeto, paciência, atenção e orientação durante toda a construção da minha dissertação. Professor competente e que lida com as pessoas de forma tranquila e respeitosa. Com certeza, tive a sorte de tê-lo como professor e orientador da minha dissertação. Sem ele, talvez eu não tivesse conseguido finalizar meu curso.

Agradeço, principalmente, a Deus, por estar sempre presente e ouvir as minhas preces.

Cada pessoa aqui citada foi de fundamental importância para que eu tivesse confiança e força para prosseguir nessa etapa da minha vida. Sei que a partir de agora devo ter ainda mais comprometimento e responsabilidade ao realizar qualquer atividade acadêmica e/ou profissional.

RESUMO

Liderança e motivação no trabalho são temas que se entrelaçam e se tornam condição essencial para influenciar pessoas ao alcance de metas e objetivos específicos dentro das organizações, a fim de obter maior produtividade e competitividade. Para alguns funcionários, um bom salário não é suficiente para motivá-los e atender aos seus anseios, e sim uma série de ações voltadas para a valorização do ser humano e a sua autorrealização no ambiente de trabalho. A liderança se entrelaça com a motivação à medida que envolve a realização dos objetivos com e através das pessoas. Diante disto, este trabalho apresenta o seguinte problema: qual é o estilo de liderança exercido pelo gestor contemporâneo e a relação existente entre a liderança e a motivação do subordinado? e tem como objetivo evidenciar o contexto que estrutura a relação entre liderança e motivação no trabalho. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa e quantitativa, exploratória e transversal, cujo universo de pesquisa são os propagandistas farmacêuticos e gerentes distritais das equipes de propagandistas farmacêuticos, alocados na área de marketing e vendas de uma das indústrias farmacêuticas que exerce atividade no Brasil. Justifica-se por trazer o diferencial de pesquisar um segmento de destaque na economia brasileira e com grandes investimentos em políticas de liderança e motivação. Os principais resultados deste estudo descrevem um estilo de liderança situacional e uma relação existente entre comportamentos e atitudes do líder e a motivação dos liderados. Concluiu-se, alguns métodos velados de controle que visam direcionar o comportamento dos subordinados em busca de maior produtividade trazem impacto negativo nesse processo motivacional.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Estilos de liderança. Influência. Motivação.

ABSTRACT

Leadership and motivation at work are issues that intertwine and become essential for influencing people to reach specific goals and objectives within organizations in order to achieve greater productivity and competitiveness. For some employees, a good salary is not enough to motivate them and meet their expectations, but a series of actions for the recovery of the human being and their self-fulfillment in the workplace. Leadership intertwines with motivation as it involves the achievement of goals with and through people. In view of this, this paper presents the following problem: what is the leadership style by contemporary manager and the relationship between the leadership and motivation of the subordinate? and aims to show the context that structure the relationship between leadership and motivation at work. This is a study with qualitative and quantitative, exploratory and transversal approach, whose universe of research are pharmaceutical representatives and district managers of pharmaceutical representatives teams, allocated in marketing and sales of the pharmaceutical industry which carries on business in Brazil. Justified for bringing the differential to search an important segment in the Brazilian economy and large investments in leadership and motivation politics. The main results of this study describe a situational leadership style and the relationship between behavior and attitudes of leadership and motivation of subordinates. But it seems some vested control methods aimed at driving the behavior of subordinates in search of higher productivity bring negative impact this motivational process.

Keywords: Leadership. Leader. Leadership styles. Influence. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma da Empresa Farmacêutica Brasileira (EFB)..... | 65 |
|--|----|

LISTA DE GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Relação entre autoridade e dependência | 40 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Quantidade de artigos publicados sobre liderança | 18 |
| Quadro 2 – Quantidade de artigos publicados sobre liderança | 18 |
| Quadro 3 – Modelo de Análise..... | 68 |
| Quadro 4 – Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos utilizados..... | 69 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Questão 1 - Gênero dos respondentes..... | 71 |
| Tabela 2 – Questão 2 - Faixa etária dos respondentes..... | 71 |
| Tabela 3 – Questão 3 - Estado civil dos respondentes | 71 |
| Tabela 4 – Questão 4 - Grau de escolaridade dos respondentes..... | 72 |
| Tabela 5 – Questão 5 - Tempo de empresa dos respondentes | 72 |
| Tabela 6 – Questão 6 - Região onde trabalham os respondentes | 73 |
| Tabela 7 – Pergunta 25 do questionário aplicado..... | 75 |
| Tabela 8 – Pergunta 26 do questionário aplicado..... | 76 |
| Tabela 9 – Pergunta 16 do questionário aplicado..... | 79 |
| Tabela 10 – Pergunta 19 do questionário aplicado..... | 80 |
| Tabela 11 – Tabela cruzada entre gênero e pergunta 19 do questionário aplicado | 80 |
| Tabela 12 – Tabela cruzada entre faixa etária e pergunta 19 do questionário aplicado | 81 |
| Tabela 13 – Tabela cruzada entre tempo de empresa e pergunta 19 do questionário | 82 |
| aplicado..... | 82 |
| Tabela 14 – Pergunta 20 do questionário aplicado..... | 83 |
| Tabela 15 – Pergunta 22 do questionário aplicado..... | 83 |
| Tabela 16 – Pergunta 7 do questionário aplicado..... | 86 |
| Tabela 17 – Pergunta 8 do questionário aplicado..... | 86 |
| Tabela 18 – Pergunta 9 do questionário aplicado..... | 87 |
| Tabela 19 – Pergunta 10 do questionário aplicado..... | 88 |
| Tabela 20 – Pergunta 11 do questionário aplicado..... | 88 |
| Tabela 21 – Pergunta 12 do questionário aplicado..... | 89 |
| Tabela 22 – Pergunta 13 do questionário aplicado..... | 90 |
| Tabela 23 – Pergunta 14 do questionário aplicado..... | 90 |
| Tabela 24 – Pergunta 15 do questionário aplicado..... | 91 |
| Tabela 25 – Pergunta 17 do questionário aplicado..... | 91 |
| Tabela 26 – Pergunta 18 do questionário aplicado..... | 92 |
| Tabela 27 – Pergunta 21 do questionário aplicado..... | 93 |
| Tabela 28 – Pergunta 23 do questionário aplicado..... | 93 |
| Tabela 29 – Pergunta 24 do questionário aplicado..... | 94 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 JUSTIFICATIVA | 17 |
| 3 LIDERANÇA..... | 19 |
| 3.1 CONCEITOS..... | 19 |
| 3.2 GERENTES VERSUS LÍDERES | 24 |
| 3.3 MODELOS..... | 25 |
| 3.3.1 Teoria dos Traços da Personalidade..... | 27 |
| 3.3.2 Liderança Situacional..... | 29 |
| 3.3.3 Liderança Transacional | 30 |
| 3.3.4 Liderança Transformacional..... | 32 |
| 3.3.5 Liderança Carismática..... | 34 |
| 3.3.6 A Busca de um Modelo Ideal de Liderança | 36 |
| 3.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES | 39 |
| 4 MOTIVAÇÃO | 44 |
| 4.1 CONCEITOS..... | 44 |
| 4.2 MOTIVOS INTERNOS E EXTERNOS..... | 49 |
| 4.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO | 50 |
| 4.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow | 51 |
| 4.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg | 53 |
| 4.3.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor | 55 |
| 4.3.4 Teoria das Expectativas de Vroom | 56 |
| 4.4 A DESMOTIVAÇÃO | 58 |
| 5 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO..... | 60 |
| 6 METODOLOGIA..... | 64 |
| 6.1 UNIVERSO DA PESQUISA | 65 |
| 6.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | 66 |
| 6.3 AMOSTRA..... | 66 |
| 6.4 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE DE DADOS | 67 |
| 7 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 70 |
| 7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES | 70 |
| 7.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 73 |
| 8 CONCLUSÃO..... | 95 |
| REFERÊNCIAS | 99 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 106 |

| | |
|--|------------|
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO | 109 |
|--|------------|

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia mundial de competitividade acirrada, as organizações estão em busca de aumentar o capital intelectual, principalmente no que tange à gestão com pessoas, para maior produtividade e participação de mercado. Cada empresa estará em busca de uma nova vantagem, na forma de produtos, serviços, inovação, tecnologia e gestão, para que permaneça ativa nesse mercado globalizado.

É notável que a visão tradicional da gestão com pessoas sofreu grandes transformações em virtude dos desdobramentos do século XXI e da velocidade das mudanças ocorridas no ambiente interno e externo das organizações. Ficou evidente que baixos níveis de motivação dos funcionários refletiam em menores condições de competitividade, ressaltando a importância das pessoas para os negócios. Segundo Hunter (2006), quanto maior a valorização, integração e motivação dos funcionários, maior é a produtividade oferecida por todos eles. Logo, o diferencial nas empresas está em seu quadro de funcionários e na maneira como eles se relacionam.

O tema liderança passa a assumir um papel mais estratégico na área da gestão com pessoas e fortalece a consolidação do conceito de que lidar com pessoas agrega valor às organizações. Segundo Mascarenhas (2008), a gestão com pessoas surge como balizador entre os objetivos da organização e as necessidades das pessoas nela inserida, tornando-a mais competitiva e alocando as pessoas e suas competências de acordo com os objetivos da empresa. Para Gomes e Amorim (2008), a primeira questão posta para o líder trata de como exercer a liderança e os diferentes meios que o auxiliam no alcance de tal objetivo, sendo a oferta de recompensas aos subordinados o mais expressivo – daí a forte relação entre liderança e motivação.

Dentro das empresas, os problemas são frequentes e complexos e envolvem constantes riscos e incertezas, devido à forte influência da economia, clientes, concorrentes, fornecedores etc. Borges (2009) indica que existem pesquisas no Brasil que avaliam o comportamento dos líderes diante das adversidades impostas pelo ambiente externo, focadas na busca de diferenciais exercidos na gestão com pessoas e na sua capacidade de influenciá-las e impulsionar resultados. Barreto et al (2010) afirmam que uma das características da gestão com pessoas no âmbito das empresas é a sua permanente sujeição a fatores ambientais: econômicos, sociais, demográficos ou empresariais, e na medida em que ocorrem mudanças

no contexto macroeconômico, são necessárias adaptações da gestão com pessoas, na forma de novas políticas e práticas.

Pode-se dizer que dentro da gestão com pessoas existe uma inter-relação entre liderança e motivação. Ambos têm forte influência sobre o ser humano e são de grande importância para o desenvolvimento das empresas. O líder tem a função de unir os indivíduos do grupo, para facilitar o alcance dos objetivos da organização e do grupo. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz deve saber como estimular a motivação dos seus liderados. Os indivíduos desejam ser valorizados em seu ambiente de trabalho, seja através de recompensas financeiras ou até mesmo do reconhecimento pessoal pelo bom desempenho na realização das suas atividades. Sabe-se que a motivação é específica, porque o que motiva um indivíduo a realizar uma tarefa pode não motivar um outro indivíduo. Para isso, os líderes devem criar mecanismos que estimulem a motivação dos liderados a fim de uni-los e encorajá-los a resultados cada vez mais consistentes. Nesse contexto, Carvalho Neto e Sant'Anna (2013) retratam que as empresas requerem novos perfis de liderança, aptos não somente à condução, mas também à indução e estímulo à construção e sustentação desse modelo, levando em consideração aquilo que há de mais humano no humano: criatividade, emoção e sensibilidade.

Para este estudo, decidiu-se selecionar uma empresa do setor da indústria farmacêutica, um segmento de destaque na economia brasileira. De acordo com a publicação da revista Valor Econômico em julho de 2015, o Brasil se posicionou entre os seis maiores mercados farmacêuticos mundiais, com a movimentação de R\$ 125,1 bilhões em 2014, e deve alcançar, em 2015, cerca de R\$ 132,15 bilhões, segundo dados de um estudo inédito do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) (MERCADO..., 2015).

Outro ponto relevante nesse segmento é o alto investimento em políticas de liderança e motivação. Segundo publicação do Diário Comércio, Indústria e Serviços (DCI), em março de 2013, a *TOP Employers Institute*, empresa que certifica globalmente as organizações que atingem os mais altos padrões de excelência em melhores práticas de Recursos Humanos, divulgou que as empresas mais bem avaliadas, com melhores políticas para se trabalhar e com o maior número de certificações em todo o mundo, são do segmento farmacêutico (RAMOS, 2013). A revista Exame.com publicou, em janeiro de 2016, um *ranking* feito pelo site de carreiras *Love Mondays*, com as 50 empresas que têm os funcionários mais satisfeitos e felizes no Brasil, em 19 setores da economia. A lista das empresas tem como base os índices de satisfação geral de funcionários, que seguem uma escala de 1 a 5, em que 1 representa muito insatisfeitos e 5, muito satisfeitos. Das 50 empresas mais bem avaliadas pelos seus

funcionários, 8 são dos segmentos farmacêutico, ocupando a 1ª, 2ª, 5ª, 21ª, 22ª, 25ª, 34ª e 44ª posições, e o índice de satisfação geral incluiu a satisfação em relação a remuneração, benefícios, oportunidades de carreira, cultura da empresa e qualidade de vida (PATI; GASPARINI, 2016).

Desse modo, este trabalho tem um enfoque estreito na atuação dos líderes e os impactos desta na motivação dos liderados alocados em uma unidade de negócio pertencente a uma indústria farmacêutica que exerce atividades no Brasil. A pesquisa foi voltada ao nível tático, que incluiu os gerentes distritais, e ao nível operacional da organização, que são os propagandistas farmacêuticos, profissionais que são responsáveis por levar informações científicas sobre medicamentos aos profissionais de saúde, podendo influenciá-los na prescrição desses produtos, atuando como vendedores. A indústria farmacêutica é um segmento responsável por produzir medicamentos. Suas atividades envolvem a pesquisa, desenvolvimento, comercialização e distribuição de drogas farmacêuticas.

As teorias sobre liderança demonstram a importância de se investigar, nos indivíduos que ocupam cargos de gestão com pessoas, uma relação entre o perfil considerado ideal e as atitudes e comportamentos de trabalho destes indivíduos. Baseado na relevância do tema a ser estudado, elaborou-se o seguinte problema: **qual é o estilo de liderança exercido pelo gestor contemporâneo e a relação existente entre a liderança e a motivação do subordinado?**

Diante desse problema, define-se, para este trabalho, o objetivo central de evidenciar o contexto que estrutura a relação entre liderança e motivação no trabalho. A seguir os objetivos específicos que ajudarão no alcance do objetivo central:

- a) Levantar quais características e comportamentos são importantes na função de líder, sob o ponto de vista dos gestores;
- b) Identificar o tipo de liderança exercida pelos gestores;
- c) Identificar os principais fatores organizacionais que podem estimular a motivação dos funcionários dentro da empresa.

Para oferecer subsídios a essa discussão, o trabalho é composto por: cinco partes: introdução, que contempla a discussão sobre a atuação do líder e o impacto deste na motivação dos funcionários e um breve relato sobre os segmentos da indústria farmacêutica; Justificativa, que aborda as razões da pesquisa; referencial teórico, que discute conceitos e teorias de liderança e motivação; metodologia, que descreve o modelo de pesquisa que será aplicado para a obtenção de informações que nos auxiliem ao alcance dos objetivos secundários e, posteriormente, do objetivo principal do trabalho; análise dos dados, que avalia os dados e os resultados obtidos, transformando-os em informações relevantes para o alcance

dos objetivos; e, por fim, a apresentação da conclusão.

2 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento da relação interpessoal gerente/subordinado, utilizado como ferramenta estratégica e alinhado com alguns fundamentos da administração, torna-se um diferencial da organização que atua num mercado altamente competitivo. Nesse sentido, a realização deste trabalho justifica-se pelo interesse de evidenciar o contexto que estrutura a relação entre liderança contemporânea e motivação no trabalho, com vistas a novas explicações e modelos capazes de contribuir para o entendimento destes temas dentro das organizações brasileiras.

Sabe-se que a liderança é um dos temas mais complexos pertencentes ao campo de estudos organizacionais e tem sido investigado à exaustão. Ainda que muito explorado e discutido, é um tema de grande representatividade no campo da administração, e isso pode ser ratificado pelo aumento da quantidade de estudos sobre o tema que surgem nas universidades e nos encontros acadêmicos, bem como a publicação de livros e artigos científicos, vistos nos últimos anos.

Delfino, Silva e Rohde (2010) apontam que, no período de 1995 a 2009, foram encontrados 88 artigos em nível nacional sobre liderança em todos os eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e nos periódicos nacionais classificados como Qualis A e B pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo que destes, 31 artigos abordam apenas o tema liderança, e 57 artigos relacionam liderança a outro tema vinculado aos estudos organizacionais. Foi percebido que a quantidade de artigos publicados aumentou nos anos de 2007, 2008 e 2009, representando um total de 47 artigos dos 88 artigos levantados entre 1995 e 2009. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) indicam que 61 trabalhos sobre liderança e atuação gerencial foram publicados em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração no período de 1996 a 2013, e que houve um aumento na produção sobre papéis e perfis de liderança após o ano de 2002. Esses autores citam que de 2002 a 2007 a produção foi de 15 artigos, e entre 2007 e 2013 foram publicados 18 artigos, deixando evidente o aumento de publicações sobre o tema.

Quadro 1 – Quantidade de artigos publicados sobre liderança

| Artigos sobre Liderança Publicados em Âmbito Nacional | Período de Publicação | Quantidade de Artigos |
|--|-----------------------|-----------------------|
| | 2002 a 2007 | 15 |
| | 2007 a 2013 | 18 |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015).

No nível de comparação, foi pesquisado em âmbito internacional a quantidade de artigos publicados apenas sobre liderança e liderança associada a outros temas organizacionais no período de 2002 a 2014. Na *Academy of Management Review* (AMR), classificada entre as cinco principais revistas de gestão e negócios mais influentes e respeitadas na América do Norte e que publica trabalhos conceituais de maior qualidade sobre todos os aspectos das organizações e seu papel na sociedade, foram encontrados 394 artigos, sendo que de 2002 a 2007 a produção foi de 213 artigos, e entre 2007 e 2013 foram publicados 195 artigos (ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 2015). Apesar de ter havido um decréscimo de publicações de artigos sobre liderança nesse último período, a quantidade de artigos publicados em nível internacional é muito superior à quantidade de artigos publicados sobre o tema em nível nacional.

Quadro 2 – Quantidade de artigos publicados sobre liderança

| Artigos sobre Liderança Publicados na América do Norte | Período de Publicação | Quantidade de Artigos |
|---|-----------------------|-----------------------|
| | 2002 a 2007 | 213 |
| | 2007 a 2013 | 195 |

Fonte: Academy of Management Review – AMR (2015).

A pesquisa se concentrou na publicação de artigos científicos sobre liderança nos últimos 15 anos. Acredita-se que este trabalho, adaptado à realidade brasileira, possa servir de auxílio aos líderes no que se refere ao processo de gerenciamento de equipes dentro das empresas no Brasil.

3 LIDERANÇA

Através da vasta literatura e pesquisa sobre liderança, foi identificado que esta tem sido tema de grande repercussão nos campos científicos da psicologia social e do comportamento organizacional há décadas, principalmente por existirem inúmeros conceitos referentes à sua natureza e exercício no campo da filosofia, sociologia e história. E, por esse motivo, não se apresenta exaustiva a discussão do tema e das suas diferentes abordagens. Para Burns (1978 apud SANTOS, 2003, p. 145): “A liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo”. O interesse em estudar e entender o conceito de liderança não nasce exclusivamente no meio acadêmico, mas também dentro das próprias empresas.

3.1 CONCEITOS

Liderança é uma palavra derivada do termo *leader*, que tem origem inglesa e significa líder. De modo geral, liderança constitui-se na ação do líder e este é um indivíduo que exerce influência sobre o comportamento, pensamento e atividade de outros. Os conceitos do tema liderança estão postos a seguir sob o ponto de vista de diferentes autores.

Hersey e Blanchard (1986) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. A liderança envolve a realização de objetivos com e através das pessoas. Os autores citam que uma das características da liderança é que os líderes exercem poder. O poder da função organizacional de um gerente, que acontece de cima para baixo numa organização, e o poder pessoal, que ocorre na medida em que os subordinados respeitam seu líder, estão dedicados a segui-los e veem, nos objetivos do líder, a satisfação dos seus próprios objetivos. Esse tipo de poder vem de baixo, dos subordinados.

Segundo Bass e Avolio (1990), liderança pode ser definida como uma interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo, no qual o líder consegue influenciar os liderados mais do que os liderados influenciam o líder. Bergamini (1994, p. 22) complementa tal definição e cita que “[...] a eficácia da liderança é atingida na medida em que se consiga mudar comportamentos de outras pessoas para que elas atinjam os padrões de produtividade e responsabilidade requeridos pelo cargo no qual foram colocadas”, e que a função primária da liderança é “administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”.

Segundo Bergamini (1994), o ponto de convergência entre os autores que estudam a liderança está na interpretação de que o fenômeno somente acontece em grupos e onde há um relacionamento de reciprocidade entre os envolvidos, na medida em que o líder tenta influenciar seus liderados e os mesmos respondem a tal influência.

Sob essa discussão, McGregor (1999) aponta quatro variáveis implicadas na liderança: as características do líder; as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores; características da organização, como, por exemplo, finalidade, estrutura e natureza das tarefas; e o meio social, econômico e político. A estrutura e a política da empresa são definidas pela alta direção, que, por sua vez, delimitam os padrões de liderança que serão aceitáveis. Contudo, as influências, vindas da mudança da alta direção, das negociações do sindicato ou das mudanças do mercado, alteram essas características organizacionais. “A liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre essas variáveis.” (MCGREGOR, 1999, p. 207).

Para Hardy e Clegg (2001), a palavra liderança surgiu nas organizações com sentido conotativo de autoridade, domínio e poder, um poder de dar ordens, de comandar pessoas. A hierarquia organizacional era determinada por uma estrutura de legitimação do poder, uma vez que a imposição gerencial regulava o comportamento dos subordinados. A pessoa ou grupo obedecia de maneira voluntária; mesmo com resistência manifesta, aceitava e legitimava a visão da autoridade vigente. Hardy e Clegg (2001, p. 271, grifo do autor) indicam que “apenas ‘as pessoas más’ fazem uso do poder; as ‘pessoas boas’ usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa”.

Entretanto, o poder também pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou de resistir às tentativas de influência por parte de outros. Para Foucault (2001), o poder produz saber e as relações de poder ajudam na compreensão da vida em sociedade. De acordo com Foucault (2010), o poder é uma realidade dinâmica que ajuda o ser humano a manifestar sua liberdade com responsabilidade. A ideia tradicional de um poder estático e piramidal, exercido de cima para baixo, é transformada. Ele acredita no poder como um instrumento de diálogo entre os indivíduos de uma sociedade, afinal, influenciar pessoas é também uma forma de exercer o poder. A noção de poder onisciente, onipotente e onipresente não tem sentido na nova versão, pois tal visão somente servia para alimentar uma concepção negativa do poder. O estudo da liderança nas empresas está tradicionalmente entrelaçado com o poder e mais direcionado ao processo de influenciar comportamentos.

Santos (2003) aponta que a liderança não é um conceito fácil de definir, em razão da sua dispersão e uso do cotidiano. A dificuldade reside na incapacidade de olhar o objeto por uma perspectiva diferente da tradicional, como, por exemplo, aspectos simbólicos, sociológicos e culturais que envolvem a atuação do líder. O autor define liderança como:

Um processo que inclui influência sobre os objetivos da tarefa e as estratégias de um grupo ou organização, conduzindo pessoas na organização a implementarem as estratégias e alcançarem os objetivos, levando o grupo a manutenção e identificação da cultura da organização. (SANTOS, 2003, p.143).

A função liderar constitui-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos, além do reconhecimento das atividades simbólicas e de capacitação dos liderados. Para Bowditch e Buono (2004, p. 118), “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atendimento de metas”. Esses autores acreditam que a liderança é um processo de influência e de poder entre as pessoas, afirmando que não há líderes sem seguidores e que para existir o fenômeno da liderança deve haver a reciprocidade entre líder e liderado, o consentimento do liderado sobre um comando do líder e mais de uma pessoa envolvida. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Para Robbins (2005, p. 258), liderança “é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, uma habilidade para inspirar as pessoas a trabalharem, objetivando elevar o potencial humano. A liderança tem o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos, sendo fundamental na busca da eficiência e eficácia organizacional (ROBBINS, 2005).

Ainda sob a definição de liderança, Souza Neto e Calvosa (2006) afirmam que os elementos força física, capital e propriedades perdem espaço para a informação, sendo este o primeiro recurso das organizações inseridas no século XXI. Nesta nova era, a discussão sobre se a liderança é resultado de traços de personalidade ou estilos de condução de indivíduos e grupos torna-se irrelevante. Sabe-se que os líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais. O que se quer é descobrir e entender como a liderança pode ser adquirida e personificada, a fim de torná-la uma realidade dentro do contexto organizacional.

Hunter (2006) afirma que liderança tem tudo a ver com o caráter, já que, segundo ele, se trata de fazer a coisa certa. Muitos líderes optam pelo caminho mais fácil e deixam de fazer a coisa certa. Isto ele classifica como falta de caráter. Ele define liderança como “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

Para Chanlat, Fachin e Fischer (2006), apesar das transformações ocorridas no século XXI no que se refere à liderança, postas por Souza Neto e Calvosa (2006), as empresas ainda utilizam a imposição reguladora para conduzir o comportamento dos indivíduos. Esses autores sugerem que o estilo de liderança baseado na imposição reguladora existe há milhares de anos, e ainda é muito presente no mundo contemporâneo. Entretanto, as formas de operacionalização do comando e do controle na empresa sofreram constante inovação e mudanças, a fim de garantir maior adesão das pessoas aos objetivos organizacionais. O comando é menos visível e aparece mais sob a forma de ameaça dentro das organizações, está menos ligado a recompensas e sanções e mais ligado aos resultados sobre a reputação do funcionário – como, por exemplo, o medo do erro, do fracasso, de não atingir o objetivo proposto – e a sua carreira e emprego – como, por exemplo, plano de carreira ou manutenção do emprego ou cargo. Os subordinados obedecem por coação ou por interesse particular.

Pereira, Ceccato e Melo (2007) contrapõem o pensamento de Chanlat, Fachin e Fischer (2006) ao afirmar que os líderes objetivam transformar as pessoas e agem pelo exemplo, combatendo o medo do erro e respeitando a diversidade e a pluralidade de ideias. A liderança pode recorrer a diversos instrumentos ou ferramentas, bem como fazer uso de diversos estilos, mas os liderados devem reconhecer o chefe como líder. Afinal, a posição hierárquica dentro da organização não faz do executivo um líder, porque nem todo chefe é líder e vice-versa. Machado e Antunes (2007) concordam com Pereira, Ceccato e Melo (2007) ao citarem que os líderes hierárquicos perderam o sentido que tinham, pois esse tipo de poder cessa a capacidade de usar experiências e informações. A tecnologia atual rapidamente dissemina todos os tipos de informações, fato que apaga antigas distinções antes respeitadas na era industrial. Neste sentido, nas novas organizações flexíveis e enxutas, a partir das rupturas contemporâneas, o cargo passa a ser uma forma ultrapassada de avaliar o poder. Portanto, para que as organizações atinjam a flexibilidade, o poder não deve derivar do cargo. Esse tipo de poder centralizado é uma das principais características das formas antiquadas de conceber as organizações. Maxwell (2007) corrobora as ideias de Machado e Antunes (2007) e Pereira, Ceccato e Melo (2007) ao dizer que um lugar no topo não fará automaticamente de alguém um líder, afinal, influenciar pessoas é uma questão de disposição, não de posição. O importante é que a “liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta” (MAXWELL, 2007, p. 19).

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) complementam o que foi posto por Machado e Antunes (2007), afirmando que já não são mais adequadas relações entre líderes e liderados baseadas apenas na hierarquia tradicional e em relações contratuais de chefia e subordinação.

Líderes são, em muitos casos, aqueles que, simplesmente, por meio de sua autenticidade e sinceridade, auxiliam os seus seguidores e se preocupam com o bem-estar deles. Contribuem, assim, para posturas positivas na organização, gerando satisfação e autorrealização (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008). Com isso, Abbade e Brenner (2009) acreditam que a liderança esteja tornando-se uma função administrativa cada vez mais importante. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais.

Já Amorim e Perez (2010) reforçam os conceitos de Chanlat, Fachin e Fischer (2006) sobre o uso velado do poder no mundo contemporâneo, instrumentalizado sob formas diferentes das antigas. A literatura sobre liderança fundou dois tipos clássicos de executivos: o chefe, associado à administração científica, no início do século XX, e ao *behaviorismo*, criado para gerir e controlar processos; e o líder, ligado à corrente da escola de Recursos Humanos e ao comportamentalismo, voltado para funções menos estruturadas, baseadas nos interesses do grupo. Todavia, o líder não está desconectado de todas as formas de controle, punição e recompensas próprias do mundo dos negócios. O controle pode ser exercido de infinitas formas, inclusive por meio da cultura, resultando na constituição da autodisciplina (AMORIM, PEREZ, 2010).

Segundo Amorim e Perez (2010), a ciência política permite definir liderança sob outro ponto de vista, no que se refere ao exercício de poder nas empresas. Esse poder não tem conotação negativa ou positiva, tais juízos respeitam as formas e objetivos do poder; exercer o poder é uma contingência da liderança. O poder é dominação e repressão, mas também é formador, por meio da disciplina, da singularidade dos indivíduos e, assim, é eficácia produtiva, riqueza estratégica e positividade. A literatura sobre liderança tem pouca influência da ciência política, que, por sua vez, quando utilizada, é em sentido restrito, pois o poder é considerado apenas na acepção negativa de opressão e conflito, afinal, o senso comum apreende o poder apenas em sua negatividade.

Duarte e Papa (2011) corroboram as definições de Amorim e Perez (2010) ao apontarem que o líder pode delegar poder aos seus liderados e, com isso, contribuir para o desenvolvimento e motivação dos funcionários e propiciar maior responsabilidade, autonomia e amadurecimento à sua equipe. A delegação do poder pode ser um fator de motivação das equipes, gera maior desempenho dos funcionários, produtividade nos negócios e ainda possibilita a dedicação e foco do gestor aos papéis de liderança.

Nos últimos anos, a definição de liderança, vista em livros de administração e artigos científicos, tem se aproximado mais dos conceitos de influência e reciprocidade. Algo capaz

de conduzir o comportamento e a maneira de pensar de outras pessoas. A liderança não é um fenômeno unidirecional do líder para o liderado, o processo ocorre em duplo sentido e depende tanto do líder quanto do liderado para que os objetivos e expectativas mútuas sejam cumpridos (CARVALHO NETO et al, 2012). Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) apontam que o estudo do processo de liderança coloca em evidência não só a relação líder e liderado, mas também uma ampla diversidade e quantidade de variáveis a que se submete a figura do líder.

Diante disso, no âmbito das organizações do século XXI, novas abordagens têm sido propostas sobre o perfil do líder, características e comportamentos visando conferir ao conceito da liderança um caráter mais processual, multinível e multidimensional, mais afim à complexidade dos atuais ambientes de negócios e organizacionais.

3.2 GERENTES VERSUS LÍDERES

Outra discussão sobre o tema liderança é se existem ou não diferenças entre gerentes e líderes, se estes realizam suas atividades organizacionais de forma semelhante ou não. Consideramos, no texto, que os termos líderes e gerentes têm significados diferentes.

De um modo geral, parece que os líderes estão relacionados à influência sobre o compromisso e os gerentes ocupam-se especificamente das responsabilidades e exercício da autoridade. A influência que o líder exerce sobre os liderados é diferente da que o gerente possui, baseada apenas na autoridade formal. Todavia, o gerente, indivíduo dotado de desejos e vontades, não tem como se isentar da sedução de exercer a liderança (SANTOS, 2003). Bowditch e Buono (2004) consideram o gerente como um indivíduo que detém o poder legítimo, a autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho, que envolvem planejamento, organização, coordenação e controle. Logo, um gerente é um líder, mesmo que haja nele mais gerência do que a simples liderança.

Já Robbins (2005) aponta que apesar de alguns livros e artigos utilizarem o termo líder como sinônimo de gerente, liderança e gerência não têm exatamente o mesmo significado. Os gerentes são escolhidos pelos dirigentes da organização, com poderes definidos e baseados na autoridade formal, enquanto os líderes podem ser escolhidos pelos dirigentes ou podem surgir entre os liderados e grupos sociais, influenciando outras pessoas, sem necessariamente depender do poder formal. Logo, a liderança pode decorrer da sua posição formal na hierarquia organizacional ou não. A gerência envolve elaboração de planos formais, desenvolvimento e acompanhamento de estruturas e objetivos organizacionais, enquanto a

liderança envolve o desenvolvimento de uma visão de futuro e a motivação das pessoas para o alcance de metas e a superação de obstáculos (ROBBINS, 2005).

Segundo Abbade e Brenner (2009), é de costume popular associar o líder a cargos de gerentes ou diretores. Contudo, esses dois cargos não necessariamente serão capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem a fim de atingirem as metas da organização. Muitos líderes nas organizações não possuem um título formal ou posições hierárquicas elevadas.

Segundo Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), a liderança inclui a capacidade de um indivíduo de influenciar um grupo para alcance de metas, e isso pode decorrer da posição formal na hierarquia organizacional ou não. Um líder pode surgir de forma natural em um grupo. Um gerente, por sua vez, pode influenciar um grupo devido à sua autoridade formal, mas não inspirar e motivar seus subordinados em direção a uma visão de futuro compartilhada. Esses autores pontuam que, no contexto organizacional, a liderança é uma das funções que deve ser desempenhada pelos gestores. Girardi, Souza e Girardi (2012) afirmam que o gerente está dando lugar ao líder. Os gerentes administram com foco no trabalho e visão de curto prazo, fazem com que as pessoas realizem o que lhe foi delegado, e os líderes integram as equipes nos negócios, estimulam resultados. O líder inova e foca nas pessoas, no futuro, e numa relação de confiança.

3.3 MODELOS

Dentre as abordagens para o estudo da liderança, percebe-se que não há um estilo de líder predominante, tampouco um determinado perfil que se sobreponha a outro. Cada estilo de liderança apresenta suas peculiaridades, vantagens e desvantagens e a sua aplicabilidade dependerá das estruturas organizacionais, necessidades da empresa, tarefas e perfil dos funcionários.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que o estilo de liderança adotado pelo líder depende do nível de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar. Os líderes devem ser flexíveis e variar seus estilos em situações diferentes, porém alguns líderes parecem estar limitados a um estilo básico. Para esses autores, os estilos de liderança baseiam-se numa combinação de comportamento da tarefa – que é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que, como e quando fazer e quais os seus objetivos e papéis – e comportamento de relacionamento, que é a medida com que um líder se empenha em

comunicar-se com os liderados e ouvi-los, oferecendo-lhes apoio, encorajamento e conforto psicológico.

Partindo-se do princípio de que a figura do líder exerce influência nas pessoas e grupos para atingir as metas, foram desenvolvidas por Max Weber (1992) tipologias dos estilos de liderança, que se resumem em liderança autoritária, liberal e democrática. Weber (1992) delimita a diferença entre esses três estilos, dizendo que a liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder. Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, as informações, técnicas e processos são debatidos e escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados e há liberdade completa por parte dos funcionários para a tomada de decisões.

Na liderança autocrática, o líder planeja sem a participação do grupo e decide as técnicas para a execução do serviço. É um tipo de liderança autoritária e o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. De modo geral, o trabalho só é realizado mediante a presença do líder, que é temido pelo grupo, e, ao ausentar-se, a tendência deste grupo é reduzir sua produtividade. Na liderança democrática, o líder estimula e aprova a participação dos membros da equipe, torna-se um facilitador do grupo e está aberto à discussão do planejamento. Os liderados respondem com produtividade e qualidade superior, e ainda satisfação, responsabilidade e comprometimento. Na liderança liberal, o líder participa de forma mínima e não se preocupa nem com as tarefas nem com os liderados (WEBER, 1992).

Bowditch e Buono (2004, p. 122) citam as ideias de Weber (1992) e afirmam que “[...] uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”. Portanto, o líder autocrático exerce a liderança baseada no comando e o líder democrático exerce a liderança baseada na geração de ideias e tomada de decisões pelo grupo.

Machado e Antunes (2007) apontam que o tipo de organização também influencia o clima organizacional, que, por sua vez, influencia o tipo de liderança a ser adotado. Organizações mecanicistas apresentam estruturas rígidas, hierárquicas e formais. As organizações orgânicas exibem estruturas mais flexíveis e um alto grau de confiança e tolerância nas relações entre os funcionários. Outros fatores que influenciam o comportamento de liderança são a finalidade para que foi constituído o grupo e o tipo de tarefa que o grupo desempenha. Nesse contexto, os atributos, as motivações e as capacidades dos empregados têm igual probabilidade de afetar o comportamento do líder.

Machado e Antunes (2007) consideram que as análises dos perfis de liderança, nas organizações, têm partido de características associadas a traços, comportamentos, contextos,

posturas e tipo de organizações em que se desenvolve o processo. Portanto, o exercício da função de liderança envolve questões comportamentais que estão associadas a várias tipologias, cuja delimitação sucinta parece não fornecer uma compreensão mais fundamentada.

Para aprofundarmos as análises sobre os perfis de liderança, este estudo sintetiza os modelos acerca da liderança, que englobam a Teoria dos Traços da Personalidade, até o final da década de 1940; a Teoria Situacional, até o final da década de 1980; e a Teoria da Nova Liderança, do início da década de 1980 até os dias atuais, que inclui a Teoria Transacional, a Teoria Transformacional e a Teoria Carismática, vistas com grande frequência nos artigos publicados entre os anos de 2001 e 2015. Fonseca, Porto e Barroso (2012) afirmam que, dentre as diversas abordagens sobre liderança, a Teoria Transformacional e a Teoria Transacional estão entre as mais estudadas nos últimos 20 anos.

3.3.1 Teoria dos Traços da Personalidade

Segundo Machado e Antunes (2007), a primeira sistematização dos estudos sobre liderança, a Teoria dos Traços, enfatizava principalmente as qualidades pessoais do líder. Essa abordagem ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propuseram, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, as quais aumentariam o potencial da liderança.

No século XIX, os estudos voltados para liderança focaram na identificação de características e atributos de grandes personalidades, as quais deveriam servir de modelo e base para as ações de formação de novos líderes, independentemente da situação e das variáveis a que se encontravam submetidos. O líder apresentava características natas, garantindo-lhe o poder e o reconhecimento para ver sua influência agindo em contraposição aos que não detinham tais qualidades. A partir daí, surgiu a Teoria dos Traços (originada entre 1904 e 1948), uma das mais antigas a respeito da liderança, que se concentrou na expectativa de listar as características e qualidades de personalidades que, se estudadas e desenvolvidas, aumentariam o potencial da liderança. A Teoria dos Traços de Liderança enfatizava, de forma simplista, que os líderes possuem traços específicos de personalidade, e até físicos, que os distinguem das demais pessoas. A abordagem das características busca descobrir características que os determinam como líderes ou não. A autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros, são exemplos de traços que diferenciam e ampliam

as chances de sucesso como líder (ABBADE; BRENNER, 2009; BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004; SETERS; FIELD, 1990).

A Teoria dos Traços surgiu entre as duas guerras mundiais. Os estudos passaram a focar os traços de liderança e as maneiras como os indivíduos faziam para alcançarem as posições de chefia, evoluindo com o tempo para questões relacionadas ao estudo das variáveis que tornariam os líderes eficazes. Nessa vertente, o líder deveria possuir certas características especiais de personalidade que o permitiriam alçar e manter-se nos cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais (CARVALHO NETO et al, 2012). Girardi, Souza e Girardi (2012) apontam características e traços de personalidade como estatura, inteligência, boa comunicação, flexibilidade, entusiasmo e outros, e afirmam que estas favorecem o papel do líder. Delfino e Silva (2013) entendem que a Teoria dos Traços procurou especificar-se nas qualidades e características do líder e classificaram esse período como a era da personalidade e da influência, centrada nos traços e características e na capacidade do líder de exercer seu poder e persuasão.

Campos e outros (2013) concordam com os pensamentos de Bergamini (1994) sobre a Teoria dos Traços não levarem em consideração os aspectos comportamentais e o relacionamento com os liderados, e complementam ao dizer que a Teoria dos Traços falhou ao não levar em conta a influência e a reação dos subordinados, bem como a situação em que a liderança se dava. Com a dificuldade de isolar os traços e em razão dos resultados contraditórios obtidos pela linha de investigação dessa teoria, os pesquisadores começaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem caracterizar um bom líder. Essa visão, de que a liderança é uma qualidade da personalidade do indivíduo, foi gradativamente sendo substituída pela ideia de que, sendo identificado o comportamento de líderes eficazes, outras pessoas poderiam ser treinadas com base na descrição desses comportamentos.

É pouco provável que haja um único padrão universal de capacidades e traços de personalidade característicos de todos os líderes. As habilidades e atitudes, características essenciais da liderança, não são inatas do indivíduo, elas podem ser adquiridas ou totalmente modificadas através da aprendizagem. Daí a descrença nos traços de personalidade de liderança, que é um processo dinâmico e que varia de um contexto para o outro, pois tanto os líderes como os liderados e a relação entre eles estão sujeitos a mudanças. As investigações passaram a dedicar atenção ao que o líder faz e não àquilo que ele é. Nessa nova concepção, as relações interpessoais que ocorriam no trabalho passaram a ter importância maior (CAMPOS et al, 2013; MACIEL; SILVA; CASTRO, 2008; MCGREGOR, 1999).

Segundo Campos e outros (2013), os estudos sobre liderança não ocorreram de forma linear ao longo do tempo, porque vários pesquisadores enfatizaram os conceitos de formas distintas e em momentos simultâneos. Dessa forma, são inúmeras as pesquisas realizadas, os enfoques e os níveis abordados sobre o tema. Segundo esses autores, as pesquisas sobre liderança, no decorrer dos anos, progrediram de teorias que descreviam traços pessoais e passaram por um enfoque funcional, que demonstrava o que os líderes eficazes deveriam fazer.

Nessa perspectiva, Barreto e outros (2013) apontam que a liderança passa a ter um caráter inspiracional e que dependerá de variáveis como características das relações líderes-liderados e a estrutura de poder inerente à posição em que o líder se encontra para reforçar a dinâmica motivacional entre líderes e liderados.

3.3.2 Liderança Situacional

Os líderes eficazes não possuem um único estilo de liderança, a forma de liderar será influenciada pela cultura, ambiente, estrutura da organização e perfil dos liderados.

Hersey e Blanchard (1986) abordam que, durante muitos anos, o estudo da liderança concentrou-se nos traços da liderança, na suposição de que havia características inatas que eram essenciais para uma liderança eficaz. Contudo, os resultados dos estudos sobre essa teoria foram inconsistentes e não conseguiram provar qualidades de liderança que pudessem distinguir líderes de não líderes. A liderança é um processo dinâmico, que varia de uma situação para outra e, a partir disso, os autores criaram o modelo de liderança situacional.

A abordagem situacional é baseada na observação do comportamento e não como uma habilidade ou qualidade inata ou adquirida da liderança. Com ênfase no comportamento e nas diferentes situações do ambiente, há um estímulo para o treinamento das pessoas para a adaptação do estilo do comportamento gerencial às mais diversas situações. Acredita-se no desenvolvimento da liderança através da educação e treinamento, e que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, seja ela empresarial, governamental, militar ou educacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O líder deve ter a flexibilidade pessoal e uma série de habilidades necessárias para variar seu comportamento e encontrar o estilo apropriado de liderança para influenciar as pessoas. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente. A liderança situacional baseia-se numa inter-relação da quantidade de orientação e direção que o líder oferece, da quantidade de apoio

socioemocional dado pelo líder e do nível de maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Bowditch e Buono (2004, p. 126) apontam que “[...] não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação”. Os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico.

Na liderança situacional, o foco é contingencial e dependerá da maturidade dos subordinados, ou seja, da capacidade e disposição deles em realizar tarefas. Isso irá determinar se o líder deve oferecer mais foco na orientação das tarefas ou no relacionamento com os subordinados. Assim, quanto mais o subordinado se desenvolver profissionalmente, menos diretivo será o papel do líder. O líder retira o foco da tarefa e direciona ao relacionamento, até chegar o momento em que poderá delegar as decisões e as atividades para os subordinados, oferecendo menor foco tanto na tarefa quanto no relacionamento (ROBBINS, 2005).

Duarte e Papa (2011) contribuem com os pensamentos de Hersey e Blanchard (1986) e citam que o líder situacional acompanha seus liderados a fim de identificar a curva de aprendizagem de cada profissional que compõe sua equipe e oferecer maior ou menor autonomia, de acordo com a resposta das atividades de cada um. O mais importante é incentivar e preparar seus subordinados para uma atuação de autoliderança e autogestão.

3.3.3 Liderança Transacional

Os modelos de liderança transacional e transformacional, que serão vistos no tópico a seguir, foram conceituados pela primeira vez pelos autores Bernard Bass e Bruce Avolio, que objetivaram apontar como diferentes estilos de liderança afetavam o desempenho do líder.

Define-se liderança transacional como aquela que “o líder recompensa ou disciplina o liderado dependendo da adequação do seu desempenho.” (BASS; AVOLIO, 1994, p. 4). Bass e Avolio (1994, 2002) estabelecem os seguintes fatores que caracterizam a liderança transacional: recompensas contingentes – o líder oferece recompensas materiais e simbólicas aos liderados conforme tenham alcançado os padrões de desempenho estabelecidos em conjunto com o líder; gestão por exceção ativa – o líder exerce uma supervisão ativa do desempenho dos liderados para impedir as falhas antes que elas ocorram, tomando a ação corretiva quando necessária; gestão por exceção passiva – o líder realiza a ação corretiva apenas após a ocorrência dos erros.

Para Bass e Avolio (2002), a liderança transacional enfatiza a transação ou troca que ocorre entre os líderes, colegas e seguidores. Esta troca é baseada na discussão do líder com os outros sobre o que é necessário fazer, especificando as condições e recompensas que eles receberão ao cumprirem o que foi requerido.

A liderança transacional é a relação entre líder e liderados baseada em recompensas aos liderados, por promoverem melhor desempenho nas tarefas. Baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. Essas recompensas podem ser de ordem material ou emocional. Esta liderança articula-se através de recompensas, por meio das quais os líderes conseguem captar os desejos dos seus liderados através das condições de empregabilidade, normas, estrutura de benefícios e satisfação profissional. Todos têm um preço para sua motivação no trabalho. Assim, a influência dos líderes sobre seus seguidores passa a basear-se na necessidade de interdependência entre eles, na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Esses líderes são basicamente negociadores e alocadores de recursos, se esforçam para satisfazer tais desejos, e em troca os liderados devem cumprir determinados objetivos para serem recompensados de acordo com o desempenho, uma recompensa contingencial. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática, que será discutida posteriormente neste trabalho. A liderança transacional auxilia os liderados a manterem-se focados na busca de um objetivo e é, especialmente, útil em organizações que possuem rotinas e padrões. O líder transacional observa o cumprimento dos padrões, ajusta o trabalho e reconhece realizações (BARRETO et al, 2013; BASS; AVOLIO, 1994; BOMFIM; HASTENREITER, 2010; CARVALHO NETO et al, 2012; DELFINO; SILVA, 2013; FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012; GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Bergamini (2005) reforça que, na busca por atingir os objetivos organizacionais, o líder transacional deixa claro aos seguidores o que deve ser feito e como fazê-lo. No entanto, esse líder considera o liderado um ser passivo e estabelece com ele uma relação de simples troca, o que gera um vínculo fraco e passageiro, baseado apenas na autoridade burocrática. Segundo Rocha, Cavalcante e Souza (2010), as decisões e atitudes do líder transacional baseiam-se nas regras existentes, que estabelecem a relação de troca. O gerenciamento acontece pela exceção, ou seja, o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que os seguidores realizam e aquilo que foi planejado.

Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) convergem com os pensamentos de diversos autores, como Bomfim e Hastenreiter (2010), Carvalho Neto e outros (2012), Fonseca, Porto e Barroso (2012), Girardi, Souza e Girardi (2012), ao citarem que a liderança transacional se

localiza em um intercâmbio entre líder e seguidores, com recompensas aos seguidores, por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre líderes e liderados.

Carvalho Neto e outros (2012) complementam ao afirmarem que uma vez atingida e a meta, o indivíduo recebe sua recompensa acordada com o líder anteriormente e aguarda novas metas e orientações. Os líderes transacionais são eficientes porque conseguem manter a produtividade organizacional, e esse tipo de liderança manifesta-se com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas, em que a expectativa gira em torno do cumprimento da meta preestabelecida.

A principal crítica a essa abordagem é que se a meta foi alcançada o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo que isso seja possível, pois o que ele espera receber já foi atendido. Essas recompensas são de eficácia razoável na motivação dos liderados para alcance do melhor desempenho, quando comparadas com os fatores da liderança transformacional (CARVALHO NETO et al, 2012).

3.3.4 Liderança Transformacional

Bass e Avolio (1994) define a liderança transformacional como aquela em que os líderes motivam os seus liderados em busca de um desempenho acima do esperado, colocando os interesses da equipe e organização acima dos seus próprios interesses. O líder estimula e satisfaz as mais altas necessidades dos liderados, gerando comprometimento, esforço, desempenho e motivação para ambos, líder e liderado.

Na concepção de Bass e Avolio (1994, 2002), líderes transformacionais possuem três dimensões comportamentais essenciais. A primeira é a consideração individualizada, a atenção às necessidades e ao desenvolvimento de cada liderado em seu pleno potencial. Os líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas. A segunda característica essencial dos líderes transformacionais é denominada estímulo intelectual. O líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar os problemas técnicos e humanos da organização, favorecendo o liderado a se autoconhecer, a questionar suas crenças e valores de forma a aumentar o seu nível de criatividade e inovação e a conviver com novos elementos. A terceira característica dos líderes transformacionais é a inspiração motivacional, entendida como a aptidão do líder para constituir uma visão e comunicá-la com entusiasmo aos liderados, fornecendo a eles

significados aos desafios e inspirando-os a encontrar novos caminhos. Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, os estimulando a alcançar níveis mais altos de desempenho. Esses líderes demonstram competência acima do comum, comemoram as realizações de seus liderados e usam o poder para ganhos coletivos. Podem lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. Eles veem o erro como uma possibilidade de aprendizado, e o fazem por causa da complexidade e da incerteza, mostrando-se como visionários (BASS; AVOLIO, 1994, 2002).

O principal objetivo da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de seu desempenho. Esse tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais. Nesta abordagem, o líder transformacional prepara os liderados para executarem tarefas acima de suas expectativas, trabalhando objetivos coletivos ao invés de interesses pessoais imediatos. Os verdadeiros líderes transformacionais motivam os outros a fazer mais do que inicialmente era previsto e muitas vezes até mais do que eles achavam possível. Elevam o nível de moral e maturidade daqueles a quem lideram e convertem seus seguidores em líderes. Esses líderes sabem motivar os seus associados, colegas, seguidores, clientes e até mesmo seus chefes para irem além de seus próprios interesses individuais, para o bem do grupo ou organização (BASS; AVOLIO, 2002).

Para Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), a liderança transformacional é definida como uma atuação que amplia e eleva os interesses dos funcionários, gerando consciência e aceitação da missão e propósitos do grupo e conduzindo-os a olhar além de seus interesses próprios. Segundo Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), o uso da liderança transformacional é associado de maneira empírica à satisfação dos subordinados, comprometimento profissional e afetivo com a organização, confiança nos gestores e melhor desempenho na execução de tarefas. O líder articula e representa a visão, gerando otimismo e entusiasmo em seus seguidores.

A liderança transformacional tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e às expectativas dos demais, mesmo sem uma consciência clara. As teorias da liderança transformacional concentram-se na forma em que alguns líderes são capazes de ter profunda influência nas atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados (ABBADE; BRENNER, 2009). Já Fonseca, Porto e Barroso (2012)

afirmam que o modelo transformacional refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização.

Os primeiros estudos sobre liderança transformacional verificaram a existência deste estilo de liderança apenas entre os níveis mais altos das organizações e principalmente entre as empresas que buscavam líderes aptos para conduzir mudanças (CARVALHO NETO et al, 2012). Contudo, para Maciel e Nascimento (2013), a liderança transformacional é um processo compartilhado, que vai além da posição do principal executivo da organização ou de diretores e gerentes. Atinge também níveis mais próximos do núcleo operacional, como supervisores e coordenadores.

Girardi, Souza e Girardi (2012) citam que o líder transformacional tem foco no desenvolvimento das pessoas e na busca de desempenho além do cargo; possui carisma, inspiração, dá atenção a cada indivíduo, produz mudanças e promove o compartilhamento dos valores da empresa. Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) contribuem com tal afirmação ao dizerem que a liderança transformacional tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e às expectativas dos demais, mesmo sem uma consciência clara. Maciel e Nascimento (2013) definem a liderança transformacional por meio de uma série de comportamentos, tais como inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios, oferecimento de referências para a ação, estimulação intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estimulação das necessidades do liderado e consideração individual. Roldan e outros (2013) destacam a descentralização do poder, o suporte ao clima organizacional, o estímulo da motivação e aprendizagem e a visão compartilhada dos valores organizacionais como ferramentas utilizadas pelos líderes transformacionais.

A liderança transformacional tem como objetivo o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado. Assim, líderes e seus seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem da equipe e da organização. Os líderes sentem uma obrigação pessoal de ajudar seus seguidores em relação às necessidades de desenvolvimento deles (BARRETO et al, 2013).

3.3.5 Liderança Carismática

A liderança carismática muito se confunde com as características dos líderes transformacionais. Liderança carismática é definida como o indivíduo que consegue atrair,

motivar e satisfazer parte dos seus liderados, a ponto de eles efetuarem suas tarefas pelo fato de terem empatia pelo líder. Dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação, esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção. A teoria da liderança carismática é baseada no carisma e nas habilidades do comportamento do líder e são percebidas pelos seguidores, que desenvolvem uma aceitação incondicional e envolvimento emocional com a missão da empresa. Esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes. Essas pessoas, que seguem os líderes carismáticos, são motivadas a exercer um esforço extra, porque apreciam seu líder, e ainda expressam maior satisfação (BOMFIM; HESTENREITER, 2010; GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012; STONER; FREEMAN, 1999).

Os líderes carismáticos são percebidos por comportamentos tidos, muitas vezes, como não convencionais. Demonstram dedicação e autoconfiança e precisam despertar a admiração e o respeito dos liderados, fazendo com que esses se sintam estimulados e sigam os seus passos (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), liderança carismática é quando um indivíduo consegue a adesão dos liderados e tem um poder de articulação que convence mesmo quando o ambiente é desfavorável. Esse tipo de líder utiliza metáforas e analogias correlacionadas a fatos reais para persuadir e reforçar a mensagem que transmite.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) acreditam que o líder carismático dá o exemplo com o seu próprio comportamento, para que seja imitado pelos seus seguidores, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores, enquanto, simultaneamente, exprime confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Barbosa et al (2011) sugerem que os líderes carismáticos precisam despertar a admiração dos demais, mostrando que são merecedores de respeito, de identificação e imitação pelos seguidores. Os líderes carismáticos utilizam mensagens verbais e não verbais para construir uma realidade positiva e demonstram convicções, autoconfiança e dedicação como forma de estimular e envolver os seguidores. O líder carismático precisa influenciar seguidores a fazer autossacrifício, comprometendo-se com objetivos difíceis e a conseguir mais do que o inicialmente esperado. Um ambiente incerto e turbulento é provavelmente uma

condição facilitadora para a liderança carismática, porque aumenta a incidência de ameaças e oportunidades para uma organização.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) e Barreto et al (2013) consideram a liderança carismática muito similar e, por vezes, confundida com a liderança transformacional, ambas com foco na compreensão de líderes possuidores de efeitos extraordinários sobre seus liderados. Na liderança carismática, a característica principal, como o próprio nome já diz, é o carisma. Enfatiza o comportamento simbólico do líder, a habilidade visionária, a comunicação não verbal, o apelo aos valores ideológicos, a estimulação intelectual e o comportamento dos seguidores, que se sacrificam para um bem maior e superam as expectativas do líder. O líder é identificado pelos liderados, gerando a internalização dos valores e da visão ditos pelo líder. A liderança carismática é uma dimensão da liderança transformacional. A liderança transformacional apresenta um conceito mais amplo, incluindo o carisma.

A investigação científica sobre liderança deu origem a diferentes abordagens acerca do estilo do líder, porém percebe-se que não há um estilo predominante utilizável em todas as situações e nem totalmente adaptável a todas as organizações.

3.3.6 A Busca de um Modelo Ideal de Liderança

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o desejo de um tipo ideal de comportamento do líder é comum e que a ideia de um único tipo ideal de comportamento de líder parece pouco realista. O comportamento de liderança eficaz depende da situação ou ambiente específico, característico de cada organização. Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação. Os autores definem o conceito de comportamento de líder adaptativo assim:

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficaz serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 117).

Para Hersey e Blanchard (1986), o tipo de comportamento de líder ideal depende da situação. Os líderes devem ser capazes de identificar a realidade de seu ambiente e adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. A liderança situacional parece ser um modelo eficaz para empresas que atuam em cenários que sofrem constantes mudanças.

Os estudos em torno da relação entre as lideranças transacional e transformacional não chegaram a um consenso. Bass e Avolio (1990) apontaram maior efetividade da liderança transformacional sobre a transacional, na qual foram observados índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos funcionários dentro das organizações, mas ainda assim fazem uma ressalva que a liderança transformacional seja a mais adequada para ambientes repletos de mudanças e incertezas, enquanto a liderança transacional se adapta melhor a ambientes mais estáveis, com padrões e estabelecimento de normas. Um pouco mais tarde Bass e Avolio (2002) dizem que os mais efetivos líderes são ambos, transformacionais e transacionais estilos de liderança. Cada líder tem um perfil que inclui alguns ou todos estes comportamentos transformacionais e transacionais. Os melhores líderes fazem as duas coisas, porém os melhores de todos os líderes são mais transformacionais do que transacionais. A liderança transformacional aumenta a eficácia da liderança transacional, é uma expansão da liderança transacional, mas não a substitui.

Já Fonseca, Porto e Barroso (2012) apontam que a liderança transformacional teria um efeito complementar sobre a transacional. Embora os líderes pudessem apresentar comportamentos de ambos os estilos, haveria predominância de um deles, e os líderes mais transformacionais seriam mais efetivos por trazerem maior comprometimento, satisfação, lealdade, envolvimento e desempenho dos liderados. O líder transformacional tende a ser menos pragmático e utilitarista, como o transacional, e mais imbuído de idealismo, de desejo de estimular a cooperação, o espírito de coletividade e o desenvolvimento dos liderados.

Autores como Bass e Avolio (1994, 2002), Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), Abbade e Brenner (2009), Bomfim e Hastenreiter (2010), Carvalho Neto et al (2012), Barreto et al (2013) distinguem a liderança transacional e transformacional em diferentes estudos e tipos de organizações, porém essas evidências ainda não conseguiram apontar de forma consistente qual desses modelos de liderança é mais eficaz.

Para Sant'anna, Campo e Lótfi (2012), no que se refere ao desenvolvimento da liderança, observa-se que essas teorias inspiraram diversos pacotes de treinamento de líderes. Entretanto, nenhuma avaliação comprovou seus resultados. Girardi, Souza e Girardi (2012) consideram que o tipo de liderança adotado pelos gestores depende dos seus valores, personalidade, habilidades e competências, contexto organizacional e motivação para resultados.

De acordo com Barreto et al (2013), alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais, que melhor se adaptam a diferentes organizações, organizações estas que variam em tamanho, ambiente

organizacional, tipo de estratégia, tecnologia e formatos de negócios. Essas variáveis organizacionais podem impor aos líderes diferentes demandas e, conseqüentemente, diferentes comportamentos. Características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados. A reaplicação dos conceitos de liderança em contextos diferentes poderá trazer também resultados diferentes.

Barreto et al (2013) consideram que as organizações possuem ambos os tipos de lideranças – transformacionais e transacionais –, os quais são importantes e complementares, e sua utilização varia de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização. Os autores acreditam que a liderança transformacional seja a mais adequada para ambientes em turbulência e em constantes mudanças, enquanto a liderança transacional se adapta melhor a ambientes mais estáveis. Roldan et al (2013) sugerem que o estilo de liderança transformacional é o que mais contribui para a melhoria dos fatores derivados da ação direta do líder, como também para a melhoria do resultado das equipes quanto à produtividade, à criatividade e ao gerenciamento do conhecimento.

A teoria de liderança transformacional expande o escopo das teorias de liderança ao reconhecer a importância dos líderes em relação a seus comportamentos simbólicos, emocionais e altamente motivadores, que marcam os seguidores, ajudando-os no alcance de resultados efetivos e no processo de inovação, enquanto a liderança transacional auxilia os seguidores a manterem-se focados na busca de um objetivo e é, especialmente, útil em organizações que possuem rotinas e padrões. O foco da literatura na liderança transformacional encontra-se no contexto das mudanças contemporâneas no ambiente externo, de alta competitividade e grandes mudanças, como o fato de as organizações terem se tornado menos hierárquicas e mais flexíveis, mais orientadas para o trabalho em equipe (BARRETO et al, 2013).

Moscon (2013) diverge da opinião de Fonseca, Porto e Barroso (2012) sobre a efetividade dos líderes transformacionais e cita que ainda que seja bem aceita e bem disseminada nos estudos contemporâneos acerca do tema, a teoria da liderança transformacional tem recebido críticas e restrições em razão de ainda se centrar exclusivamente no líder, deixando de considerar a relação entre líderes e liderados, além de aspectos culturais de cada ambiente organizacional. De todo modo, é notório que também no que se refere ao conceito de liderança, não há consenso entre os pesquisadores e ainda há muito espaço para se avançar. Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) concordam com Moscon (2013) ao afirmarem que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O

modelo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do comportamento das pessoas que o líder deseja influenciar e da cultura organizacional.

3.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES

Desde o início da década de 1990 até os dias atuais, o estudo do processo de liderança tem focado mais na ampla diversidade e quantidade de variáveis inerentes ao líder. Uma das contribuições nos estudos de liderança está na tentativa de descobrir e entender quais práticas, comportamentos e/ou características estão presentes na figura do líder. O pressuposto era que, ao conhecer os comportamentos eficazes do líder, outras pessoas poderiam ser treinadas para manifestar tais comportamentos. Logo, a liderança é vista como um elemento que pode ser adquirido (BERGAMINI, 1994).

Aktouf (1995) aborda a questão da deificação, onipotência ou endeusamento do líder e a reificação ou despersonificação do empregado. Em suas pesquisas na década de 1980, percebeu que os empregados qualificavam seus dirigentes como “deuses sobre a terra”, como heróis; ao mesmo tempo, esses empregados aceitavam a sua degradação a um status de objeto passivo, dócil e de fácil substituição. Enquanto os dirigentes seriam o cérebro do organismo social, que é a empresa, os empregados seriam os membros, os órgãos. Os dirigentes só são super-pessoas, deuses, heróis se os demais membros da organização, especialmente os empregados de base, são não-pessoas.

Aktouf (1995) considera que um dos motivos que levaram as pequenas e médias empresas à falência foi a obsessão e o exagero do poder e controle por parte dos dirigentes que tomavam, com soberania, todas as decisões que lhes proporcionavam prazer e consideravam a organização como algo gratificante. Para assegurar um mínimo de justiça e equidade dentro das organizações, os dirigentes devem ter cuidado com o bem-estar de todos, respeito e um comportamento ético. Devem entender que todos têm acesso aos atributos do status do sujeito em ação, com capacidade de pensar, dizer, refletir, decidir, gerir, exercer seu livre arbítrio e sua palavra. Deve-se encerrar o endeusamento e glorificação do dirigente/líder, apresentado como indivíduo bem acima do comum (AKTOUF, 1995).

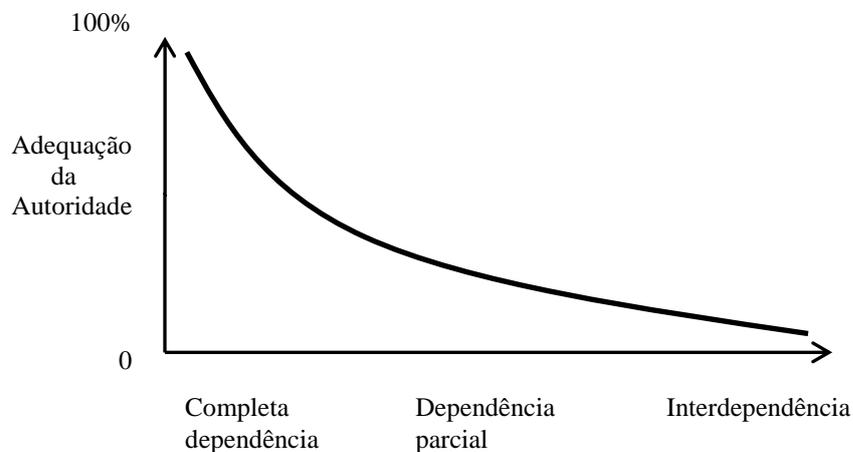
McGregor (1999) contribui com a visão de Aktouf (1995) ao dizer que o exagero do poder e o controle excessivo por parte dos dirigentes geravam grandes perdas para as organizações, perdas estas ocasionadas pela insatisfação dos funcionários. As contramedidas impostas pelos funcionários, como, por exemplo, restrição da produção, operação tartaruga, baixos padrões de desempenho e outras formas de sabotagem dos objetivos organizacionais,

limitaram a eficácia da autoridade como meio de controle por parte dos gerentes, já que estas contramedidas trazem grandes danos às organizações (MCGREGOR, 1999).

McGregor (1999) aponta que as relações organizacionais implicam um alto grau de interdependência; os subordinados dependem dos gerentes para a satisfação de suas necessidades, como também os gerentes dependem dos subordinados para alcançar os seus próprios objetivos, assim como os da organização. Os gerentes podem tentar impor a sua autoridade através de punições, mas o indivíduo pode pedir demissão, filiar-se a um sindicato e influenciar negativamente outras pessoas dentro do seu ambiente de trabalho.

No Gráfico 1, McGregor (1999) representa a relação entre autoridade e dependência. Quando a dependência na relação é relativamente completa, a autoridade pode ser usada quase que exclusivamente sem medo de retaliações, como, por exemplo, a relação entre os pais e uma criança pequena. No outro extremo, quando a dependência é aproximadamente igual, a autoridade é inútil como meio de controle, como, por exemplo, a relação entre amigos.

Gráfico 1 – Relação entre autoridade e dependência



Fonte: Adaptado do modelo proposto por McGregor (1999, p. 28).

Um indivíduo pode desenvolver características específicas que são inerentes a um líder e passar a exercer influência sobre outras pessoas, diante de um trabalho em equipe. Entretanto, o desenvolvimento de certas características e métodos não garantirá a ele o sucesso da liderança. Robbins (2005) aponta sete características do líder: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Para Lacombe (2005), um bom líder, além de motivar, deve possuir: confiança em si; crença no que faz; visão clara de onde quer chegar;

boa capacidade de comunicação; capacidade de tomar decisões e ter calma em momentos de crise; habilidade para visualizar o sistema como um todo; o entendimento de que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; capacidade para avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos e motivar os seus liderados. Contudo, a reunião dessas características em um indivíduo “apenas aumenta a sua probabilidade de ser um líder eficaz”, mas não é fator determinante para o sucesso de um líder (ROBBINS, 2005). Já Hunter (2006) classifica paciência, autocontrole, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso como essenciais para o desempenho de um líder efetivo, características que compõem o que ele denomina de “Qualidades de Liderança”.

Para Maxwell (2008), as características da liderança são: desejo apaixonado de fazer diferença; se sentir incomodado com a realidade; assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas; enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; disposição de se destacar no meio da multidão; abrir a mente e o coração; capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor; evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar; inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas; e coragem.

Na opinião de Maxwell (2008), um líder dentro da empresa demonstra possuir habilidades como: capacidade de adaptação; discernimento para compreender as questões mais importantes; facilidade de se comunicar e interagir com funcionários de todos os níveis hierárquicos; confiança no que ele é e não no cargo que ele ocupa; disposição para servir; criatividade; competência e confiabilidade.

Ainda nesse contexto das características dos líderes, Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) apontam que estes incentivam a constante mudança e adaptação a novos patamares. A maneira gerencial de atuar supõe que pessoas e processos se comportem de forma ordenada e previsível, a fim de executar determinadas rotinas. É nesse nível que a conciliação de práticas de liderança e de gerência é mais difícil e desafiadora. Kich e outros (2008) sugerem que o líder deve ter credibilidade com aqueles com quem trabalha, além de gerar confiabilidade e respeito, ter compromisso com a visão da empresa, elaborar bons planos de execução, desenvolver recursos e fazer com que as pessoas sejam responsáveis com suas atividades. Para que isso aconteça, o líder precisa ter uma grande capacidade de entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias e, principalmente, saber ouvir. Maxwell (2008, p. 68) explica que “[...] saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se

torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

No que se refere às habilidades, definida por capacidades aprendidas ou adquiridas, o líder pode desenvolvê-las através do conhecimento teórico, através de treinamentos e livros, e prático, através das suas experiências. Girardi, Souza e Girardi (2012) citam que a reunião de características, como democrático, flexível, proativo, dinâmico, inovador, integrador, motivador, educador, confiável, possuidor de autoconhecimento, autodesenvolvimento e hábil em relacionamentos, tornam o líder preparado para gerir as pessoas, conduzi-las ao envolvimento e aos resultados organizacionais.

Um líder eficaz é aquele que compreende a dinâmica da situação que ele e seus subordinados estão envolvidos e consegue adaptar as suas habilidades a essa dinâmica, ou seja, o sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa. Por meio dos recursos de que dispõe, este líder deve ser capaz de criar soluções para se adaptar às demandas e às exigências do ambiente (CARVALHO NETO et al, 2012).

Girardi, Souza e Girardi (2012) consideram que a liderança favorece a comunicação, o clima organizacional, a gestão de conflitos e a gestão da mudança das organizações. O papel do líder envolve a gestão das metas e processos, das pessoas, das mudanças e o controle dos resultados, por meio das habilidades de coordenador, mentor e inovador. Um líder deve ter um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos que orientem as suas ações para o pleno aproveitamento do potencial humano e a busca dos resultados organizacionais.

Os líderes cumprem papel de educadores e devem se envolver e se responsabilizar pela aprendizagem das suas equipes, motivando as pessoas a usarem toda a sua potencialidade e a elevar o seu desempenho. Esses aspectos favorecem a busca de novos conhecimentos por parte das pessoas, para atualização e adequação aos valores e objetivos da empresa (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012). Entretanto, Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) entendem que o comportamento do líder cria condições e demandas de trabalho às quais os subordinados devem se adaptar, mas mudanças de comportamento do líder influenciam no estresse do trabalhador. As experiências afetivas são as primeiras e principais reações do trabalhador a tais demandas.

Para Carmello (2013), uma das qualidades de liderança do gestor é a inteligência emocional. A inteligência emocional envolve cinco habilidades específicas: autoconhecimento emocional; controle emocional; automotivação; empatia; e desenvolver relacionamentos interpessoais. O líder deve saber o que exatamente cada um de sua equipe precisa em termos de conhecimento, orientação e motivação, para atuar com seu máximo

desempenho e desenvolver os seus liderados. O termo inteligência emocional foi definido por Salovey e Mayer (1990) como o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar sentimentos e emoções de si próprio e dos outros indivíduos, a fim de usar essas informações para guiar o pensamento e as ações de cada um. Pessoas que desenvolveram competências relacionadas com a inteligência emocional podem compreender e expressar suas próprias emoções, reconhecer emoções nos outros e regular e usar humor e as emoções para motivar comportamentos adaptativos.

Após diversos estudos desenvolvidos sobre esse assunto, Daniel Goleman (2011) trouxe contribuições para o tema inteligência emocional e propôs um grupo de cinco habilidades que capacita os melhores líderes a maximizar o seu próprio desempenho e o de seus seguidores. As habilidades da inteligência emocional são: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social. Segundo Goleman (2011), a inteligência emocional é uma condição *sine qua non* da liderança, e sem isso, mesmo que pessoa tenha o melhor e mais eficaz treinamento, uma mente analítica e inúmeras ideias inteligentes, ela ainda não será um grande líder.

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) corroboram as ideias de Carmello quando dizem que o líder deve ter a flexibilidade e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente.

Não é possível abordar o conceito, modelos e características de liderança sem falar dos liderados, haja vista que a liderança consiste em uma relação de reciprocidade entre os líderes e seus liderados. É fato que os liderados possuem expectativas, interesses e motivações que, se não forem correspondidas pelo líder, não há o fenômeno da liderança. A seguir serão discutidas as teorias da motivação.

4 MOTIVAÇÃO

A motivação no trabalho é um tópico da administração que vem sendo estudado há aproximadamente um século e ainda assim encontra-se dificuldade de definir exatamente o seu conceito. A discussão da motivação requer o mesmo cuidado dispensado à liderança porque é também um aspecto fundamental na realização das atividades organizacionais e uma exigência nas organizações bem-sucedidas.

4.1 CONCEITOS

O estudo da motivação no trabalho envolve a busca de conceitos, teorias e modelos que visam compreender os motivos que levam o indivíduo à realização das suas ações, dentro das organizações. Logo, a motivação para o trabalho é o interesse ou vontade do indivíduo de alcançar ou realizar uma atividade ou meta.

Sawrey e Telford (1976, p. 18) citaram a motivação como “uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo, ou que o predispõe, a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação”. Para Hersey e Blanchard (1986), as pessoas diferem não só pela capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, o que eles definem como motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo, que podem ser conscientes ou subconscientes.

Lévy-Leboyer (1994, p. 40) define concretamente a motivação como “um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou objetivo a ser atingido”. Já Haak (1995) define motivação como fator de satisfação de uma necessidade humana, a autodeterminação movida pela necessidade. A satisfação, por sua vez, é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Logo, a necessidade é que motiva as pessoas e não aquilo que satisfaz a necessidade. Com a necessidade satisfeita, a motivação desaparece rapidamente.

A motivação advém do modo como cada pessoa percebe a relação entre o trabalho que executa, suas habilidades e aquilo que o trabalho traz em troca, como dinheiro, reconhecimento, prestígio ou qualquer outro fator. A qualidade, quantidade e trabalho são realmente trocados por salários e prêmios, mas o que realmente motiva os funcionários está ligado àquilo que caracteriza o conteúdo do trabalho, como o gostar da atividade desempenhada, o interesse, a autonomia e a iniciativa atribuída a cada um (HAAK, 1995).

Para Herzberg (1997), a motivação surge a partir de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador.

Herzberg (1997, p. 55) afirma que “a psicologia da motivação é tremendamente complexa e, de fato, o que se desvendou com algum grau de certeza é muito pouco”. Essa complexidade se deve à subjetividade que envolve o fenômeno da motivação. A conduta de cada indivíduo é determinada pela interação de diferentes fatores extrínsecos e intrínsecos a ele. Robbins (1999) corrobora o que foi posto por Herzberg (1997) ao citar que o que motiva pessoalmente um indivíduo pode exercer pouco efeito em outras pessoas, e conceitua motivação como “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (ROBBINS, 1999, p. 109).

Segundo McGregor (1999), o ser humano está continuamente se esforçando para satisfazer suas necessidades e nem bem uma de suas necessidades é satisfeita, surge logo outra. Contudo, uma necessidade satisfeita não garante a motivação. O sucesso de uma administração depende em grande parte da capacidade de entender e direcionar o comportamento humano. Os planos de incentivo individual, por exemplo, funcionam como bons métodos de controle do comportamento humano, um pagamento de prêmio para a produtividade acima do padrão. Todavia, os planos de incentivo não levam em conta características do comportamento das pessoas, como aprovação dos colegas de trabalho, atingimento de objetivos e satisfação das necessidades (MCGREGOR, 1999).

A motivação para o trabalho surge de uma interação entre os motivos internos dos indivíduos, recompensa pessoal, e os estímulos do ambiente, que são recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, remuneração, ascensão profissional e outros componentes relacionados ao trabalho. Gondim e Silva (2004, p. 145) definem a palavra motivação como “tudo aquilo que pode fazer mover” ou “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”. É originada do latim *motivus*, que significa mover. De acordo com essa afirmação, tais autores nomeiam a teoria da motivação como uma Teoria da Ação.

Nesse contexto, Gondim e Silva (2004) descrevem que altos níveis de motivação podem melhorar o desempenho e garantir aumento de produtividade organizacional. As motivações se diferem, dadas as situações diferentes que o indivíduo vivencia, ou seja, a motivação é específica. Bergamini (2005) aponta que os incentivos financeiros e de bens materiais satisfazem apenas no instante em que ocorre a premiação, mas a satisfação das necessidades psicológicas é o que realmente incentiva os funcionários a atingirem maiores desempenhos e de forma consistente. Nesta ótica, é pouco provável que os esforços para

motivar os funcionários através de sistemas que dependem exclusivamente de recompensas financeiras possam ser bem-sucedidos ou eficazes.

Gomes e Michel (2007) corroboram os pensamentos de Gondim e Silva (2004) ao citarem que a motivação dentro das organizações é de extrema relevância, porque estimula os funcionários na execução das suas funções e, conseqüentemente, um trabalho mais produtivo. A motivação é intrínseca, tem suas fontes de energia no interior de cada indivíduo e direciona-o para algum objetivo. As empresas reconhecem que os motivos pessoais impulsionam e mantêm o comportamento dos funcionários, por isso, de modo geral, investem em programas motivacionais, sejam através dos benefícios financeiros ou reconhecimento pessoal, para despertar a motivação das pessoas e, com isso, a tentativa de garantir o sucesso organizacional.

Bergamini (2008) afirma que, antes da revolução industrial, a punição era o principal método de motivar os funcionários, e o medo era generalizado. Essas punições eram de natureza financeira, psicológica e até mesmo física. Com a Revolução Industrial surge a necessidade de aumentar a eficiência no processo de produção e, com isso, a necessidade de oferecer maiores recompensas aos funcionários, reduzindo alguns métodos de punições.

A motivação é uma energia, uma força, uma pressão, mas não tem papel ativo no direcionamento do comportamento, ou seja, a motivação é uma disposição para a ação, entretanto não garante a trajetória que o comportamento percorrerá. É uma combinação de elementos internos e externos ao indivíduo, que podem ou não interferir no seu comportamento à medida que alguns desses elementos ganham significado pessoal (BERGAMINI, 2008). Para Gomes e Amorim (2008), a motivação é extrínseca à resposta humana como estímulos oriundos do meio ambiente. As punições também se inserem no contexto de motivação extrínseca, sendo igualmente consideradas determinantes no comportamento e mais evidentes quanto à intenção de controlar, quer pela eliminação de recompensas, quer pela ameaça e atribuição de penalidades. A motivação intrínseca é entendida como um impulso que vem de dentro do indivíduo. Sob essa ótica, um indivíduo não consegue motivar o outro – nada se pode fazer para forjar a motivação no subordinado para que realize qualquer ação, se ele mesmo não quiser.

Gomes e Amorim (2008) ainda citam que os programas de recompensas são muito utilizados nas organizações e presentes no escopo das estratégias para obtenção de resultados, e acabam se correlacionando com estratégias de liderança. A organização de sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas é a forma privilegiada de motivar, devendo ser utilizada

pelo líder. Contudo esse sistema de recompensas depende da duração do grupo, do contexto e dos objetivos da organização.

No trabalho, os gestores usam planos de incentivos e aprovação ou retenção de aumentos salariais como um conjunto de elementos substitutivos da gestão. As implicações disso são: por ser mais fácil usar recompensas e punições, essa prática torna-se persistente; quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias e os efeitos negativos desse esquema aparecem no longo prazo. As recompensas extrínsecas alimentam valores nocivos à constituição do grupo, tais como individualismo e competitividade exacerbados, e não propiciam a criação de vínculos afetivos e de confiança entre líderes e liderados (GOMES; AMORIM, 2008).

Segundo Gomes e Amorim (2008), na tentativa de mudar o comportamento das pessoas, as recompensas ou estímulos positivos e também as punições ou estímulos negativos são utilizadas com frequência pelas organizações. Na prática, as recompensas se aplicam como uma forma de troca aos indivíduos que se comportam de maneira esperada. Embora as punições não sejam encontradas sob um formato de programa, como as recompensas, apresentam um alto índice de ocorrência e têm o mesmo sentido – o fato de privar alguém de receber um prêmio pode significar punição. Entretanto, os autores questionam a eficácia do uso de recompensas, uma vez que não mudam comportamentos, tampouco melhoram o desempenho em longo prazo.

Bergamini (2008) aponta que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente. Essa característica é chamada de Estilo de Comportamento Motivacional, um indicativo das marcas individuais de que cada pessoa busca os seus próprios fatores de satisfação motivacional. É o comportamento motivacional que faz com que pessoas, na busca do mesmo objetivo, adotem condutas diferentes e individuais.

Amorim e Perez (2010) acreditam que a expressão “influenciar” esteja relacionada a motivação – área de estudo que analisa a importância da influência de uns sobre outros – e citam exemplos, como: o operário motivado que pode influenciar outros a desempenhar o trabalho com o mesmo ímpeto; e o professor motivado que pode criar um ambiente propício ao aprendizado e levar alunos à automotivação. A influência de um sobre o outro só é relevante para a organização na medida em que leva o segundo a agir; se um pode levar o outro a agir é porque o primeiro tem algum recurso de poder, escudado em alguma instituição, como, por exemplo, o saber, capaz de exercer o controle. Para Robbins (2010), se os valores dos funcionários forem convergentes com os valores da organização, há uma maior

possibilidade de influenciar os funcionários nos projetos desenvolvidos pela empresa. Entretanto, valores divergentes podem produzir comportamento contra os interesses organizacionais.

Os valores pessoais contêm um elemento singular de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita que seja correto, bom ou desejável. São esses valores que influenciam as atitudes e os comportamentos das pessoas dentro e fora de uma organização. Vergara (2013) concorda com Sawrey e Telford (1976), Herzberg (1997), Gomes e Michel (2007), Gomes e Amorim (2008) ao citar a motivação como algo intrínseco e que depende apenas do indivíduo. Um indivíduo pode estimular e incentivar a motivação do outro, mas não conseguirá motivá-lo. A motivação é intrínseca e o estímulo é extrínseco aos indivíduos.

Para estimular a motivação dos funcionários, torna-se imprescindível oferecer melhores condições de trabalho e incentivos para que estes possam desenvolver seus potenciais dentro da organização. Neste contexto, surge o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) visando ao alcance dos objetivos da organização por meio da satisfação das necessidades e da autorrealização dos trabalhadores (OLIVEIRA et al, 2013).

Para Oliveira et al (2013), a Qualidade de Vida no Trabalho tem como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores, e procura, por um lado, melhorar a satisfação, o desenvolvimento profissional e o bem-estar do trabalhador, e por outro, aumentar a produtividade, a competitividade e o desempenho da organização. O desempenho dos trabalhadores é visto como um fator diretamente ligado ao nível de satisfação e realização encontrado no ambiente de trabalho, e o alcance do objetivo organizacional está diretamente relacionado ao alcance dos objetivos dos funcionários.

Lima e Jardim (2013) corroboram as ideias de Oliveira et al (2013) ao citarem que a Qualidade de Vida no Trabalho é formada por um conjunto de condições favoráveis no ambiente de trabalho, como saúde, crescimento profissional e condições de trabalho, e tais condições são capazes de estimular a motivação e o comprometimento dos funcionários dentro de uma organização. Promover a motivação no trabalho resulta melhores resultados de produção e maior lucratividade, garantindo mais competitividade para a organização.

Já Costa et al (2013) consideram a qualidade de vida no trabalho (QVT) um diferencial competitivo para as organizações e fonte principal de motivação e retenção de talentos. Segundo estes autores, o tema começou a ser abordado em 1973, a partir da necessidade de atuar mais profundamente na questão das condições de trabalho, e ganhou amplitude ao longo dos anos. São ações adotadas que visam introduzir melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro das empresas, gerando bem-estar para os

funcionários e produtividade para as empresas. Os autores apontam a qualidade de vida no trabalho como um segmento da ciência comportamental humana, com estudos específicos na observação dos aspectos relacionados à motivação dos indivíduos no trabalho.

Segundo Batista e Santos (2015), é incluída nessa busca pela motivação do indivíduo a análise de fatores como liderança, qualidade de vida, tecnologia, comunicação, carreira, cultura, entre outros. As decisões organizacionais não podem mais abrir mão dessas variáveis, sob o risco de os indivíduos criarem suas próprias realidades paralelas, com seus conceitos de satisfação e realização pessoal.

4.2 MOTIVOS INTERNOS E EXTERNOS

É muito difícil conquistar a lealdade de centenas ou milhares de funcionários em uma empresa para que eles direcionem suas energias ao alcance dos objetivos da empresa, que visa lucro e crescimento. Sabe-se que os funcionários se concentram em atender suas necessidades, que giram em torno de salários, benefícios, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Logo, não é fácil estabelecer uma sintonia entre interesses distintos. Os relacionamentos eficazes entre essas duas partes – empresa e funcionários – baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação entre esses interesses (SKINNER, 1997).

Para Beer e Walton (1997), a motivação é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas e existem duas categorias de recompensas. As recompensas extrínsecas são concedidas pela empresa, como remuneração, benefícios ou promoções, ou pelos colegas e gerentes através do reconhecimento. As recompensas intrínsecas originam-se da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

Haak (2000) corrobora as ideias de Beer e Walton (1997) ao afirmar que o desempenho dos trabalhadores está relacionado a fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores extrínsecos são aqueles externos ao trabalho em si, tendo como base um referencial ambiental, como o relacionamento com a chefia, as recompensas materiais, as políticas de recursos humanos etc. Estes são chamados de fatores de satisfação. Já os fatores intrínsecos são todos diretamente ligados ao trabalho realizado e que possuem certo grau de significância, como, por exemplo, o grau de responsabilidade atribuído ao trabalhador para realizar suas tarefas, o sentimento de realização com a função desempenhada. Estes são chamados de fatores de motivação.

A motivação é um processo amplo e complexo e está relacionado com outros conceitos, como satisfação, desejo, recompensas intrínsecas e extrínsecas, envolvimento, comprometimento, crenças, valores, expectativa. Ainda que esses conceitos tenham forte relação com o conceito de motivação, eles têm suas próprias definições. A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento com as relações entre funcionários e com a forma de remuneração e trabalho realizado; e o comprometimento dentro das organizações se refere aos afetos ao trabalho ou à carreira. É perceptível que esses conceitos, de sentido próximo, estão cada vez mais associados à construção das principais teorias da motivação (GONDIM; SILVA, 2004).

O sistema de recompensas das organizações está entrelaçado com a motivação no trabalho do indivíduo, seja através da premiação tangível através de aumento de salário, prêmios em dinheiro, seja por meio de premiação intangível, através do reconhecimento ou elogios. Essas recompensas são feitas com a finalidade de premiar comportamentos desejáveis à organização e fortalecer a repetição de bons desempenhos. Para que tal sistema seja efetivo, as necessidades e expectativas do funcionário devem convergir com as recompensas oferecidas pela organização (GONDIM; SILVA, 2004).

4.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias sobre motivação são de grande relevância porque através delas as organizações podem encontrar uma melhor forma de motivar seus empregados para o alcance dos objetivos organizacionais.

O período de 1940 a 1960 foi de grande desenvolvimento das teorias motivacionais, e o esquema abordado neste trabalho envolve as seguintes teorias: Teoria das Necessidades de Abraham Maslow (1943); Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959); Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960) e; Teoria das Expectativas de Vroom (1964). Embora essas teorias não possam prever a motivação, são explicações mais conhecidas para a motivação dos empregados e podem oferecer uma compreensão básica sobre o que os motivam (ALVES FILHO; COSTA, 2013; BOWDITCH; BUONO, 2004; GONDIM; SILVA, 2004; ROBBINS; COULTER, 1998).

4.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow (1970) sugere que as necessidades humanas estão classificadas em uma série de níveis, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança, e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de autorrealização. No nível inferior encontram-se as necessidades fisiológicas, como fome, sede, sono e sexo, e as necessidades de segurança, como proteção, defesa, salário e emprego. O indivíduo parece querer um mundo previsível, legal e em ordem. Ao atingir e satisfazer essas necessidades, as pessoas buscam outras necessidades, um próximo nível: o das necessidades sociais, que são a busca de relacionamento, amor e de pertencer a um grupo. Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima, que inclui o reconhecimento, autoconfiança e prestígio. No topo da escala encontram-se as necessidades de autorrealização, que representam a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. A mais alta necessidade é o menos imperativo para uma satisfação permanente do indivíduo. A privação de necessidades mais altas não produz uma ação desesperada para satisfazê-las, como é produzida por privações mais baixas. O respeito é um luxo dispensável quando comparado com comida ou segurança. As necessidades mais baixas são muito mais perceptíveis, mais tangíveis e mais limitadas do que são as necessidades mais altas (MASLOW, 1970).

Segundo Maslow (1970), um indivíduo pode esquecer as motivações mais altas a partir do momento que seu organismo está extremamente faminto ou sedento. O homem vive por pão somente quando não existir nenhum pão. Quando existe bastante pão e estes satisfazem a necessidade mais fisiológica do indivíduo, novas e ainda mais altas necessidades surgirão, permitindo o aparecimento de metas mais sociais. Se a fome é satisfeita, fica sem importância na dinâmica atual do comportamento do indivíduo. Deste modo, as necessidades fisiológicas são mais fortes que as necessidades de segurança, que são mais fortes que as necessidades de amor, que por sua vez são mais fortes que as necessidades de estima, que são mais fortes que as necessidades de autorrealização. Isto é uma ordem de escolha ou preferência. É o organismo do indivíduo quem dita a hierarquia de valores entre as necessidades consideradas mais baixas e mais altas. Lévy-Leboyer (1994) corrobora os pensamentos de Maslow (1970) ao citar que a motivação que impulsiona o comportamento dos indivíduos desaparecerá à medida que encontrar aquilo que procura, satisfazendo a necessidade que o incitava.

Alves Filho e Araújo (2001) citam que o ponto central da Teoria de Maslow está no

fato de que o surgimento de uma necessidade no indivíduo provoca um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado para a busca da realização de um objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade.

Gondim e Silva (2004) apontam a Teoria de Maslow como uma teoria baseada na satisfação das necessidades humanas, que é a fonte de motivação da conduta do indivíduo. Indivíduo esse propenso ao autodesenvolvimento e ao crescimento pessoal. As necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente; quando as necessidades inferiores, como, por exemplo, as fisiológicas e de segurança, estão em parte satisfeitas, o indivíduo pode se sentir motivado a satisfazer as necessidades superiores, como, por exemplo, as necessidades sociais, de estima e autorrealização.

Já para Bowditch e Buono (2004), Maslow (1970) defendia que as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos – fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e realização pessoal. As necessidades mais baixas do indivíduo precisavam estar satisfeitas para que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Segundo Bowditch e Buono (2004), o mais importante dessa abordagem estava caracterizado pelo reconhecimento e pela identificação das necessidades individuais, com o objetivo de motivar o comportamento humano. Assim, os gerentes poderiam interferir no comportamento dos subordinados a partir do atendimento das necessidades insatisfeitas deles.

A Teoria das Necessidades de Maslow foi bastante reconhecida nas organizações em razão da facilidade de compreensão de seus conceitos, uma maneira de entender e controlar a dinâmica que se estabelece entre trabalhador e organização. Ao oferecer o atendimento das necessidades básicas do indivíduo, a organização o impulsiona à produção e o motiva a buscar novas realizações, porém, uma vez satisfeita a necessidade, esta não o motiva mais (ROBBINS, 1999, 2010). Entretanto, Sampaio (2009) faz uma crítica ao reducionismo teórico e aos vieses impostos por alguns artigos e manuais de administração, que abordam a teoria da motivação de Maslow, de 1943. Comenta também que os estudos de Maslow sobre motivação humana eram baseados na compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplicam facilmente quando reduzidos ao aspecto da vida relacionada ao trabalho.

Sampaio (2009) cita que autores da época, como Robbins (2005) e Bowditch e Buono (2004), simplificaram ou reduziram a teoria de Maslow a uma suposta pirâmide da hierarquia das necessidades e que não existem evidências nos textos de Maslow da ideia de pirâmide hierárquica das necessidades. Os manuais de administração contemporânea distorceram os princípios da teoria de motivação criada por Maslow, colocando-os de uma forma mecanicista

e determinista, com a intenção de controlar o comportamento do funcionário. Segundo esses manuais, as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto e cada indivíduo tem de satisfazer uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização. Segundo Sampaio (2009), nas obras de Maslow o indivíduo é visto como um todo integrado e organizado. Maslow ordena as necessidades numa hierarquia de preponderância, colocando as necessidades biológicas como aquelas que têm que ser satisfeitas primeiro, antes de quaisquer outras necessidades mais elevadas poderem receber qualquer atenção. Contudo, não necessariamente as necessidades biológicas têm que ser completamente satisfeitas para que o indivíduo possa requerer as necessidades mais elevadas, como é visto nos manuais de administração.

Sampaio (2009) defende que Maslow não desenvolveu uma teoria mecanicista de hierarquia das necessidades, mas uma teoria de preponderância hierárquica das necessidades, em que a influência de uma necessidade estaria associada à gratificação relativa de outra necessidade considerada inferior. Trata-se de uma teoria dinâmica, a motivação das pessoas se encontraria submissa às influências de suas necessidades, que podem mudar ao longo da sua trajetória e que variam de pessoa a pessoa. Tal hierarquia não é rígida e nem padronizada para todos os indivíduos.

4.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Para Herzberg (1997), existem dois tipos de fatores que condicionam o comportamento e o grau de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais – denominada de teoria dos dois fatores. Segundo o autor, fatores que geram insatisfação não são os mesmos que geram satisfação no trabalho. Para Herzberg (1997, p. 61) “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. Fatores como condições de trabalho, segurança, política e administração da empresa, *status*, tipo de supervisão e salário são determinados pela organização e estão fora do controle dos funcionários. São chamados de fatores de higiene, extrínsecos ao trabalho, e não fazem um funcionário motivado, mas evitam a insatisfação, apresentam baixo poder motivacional. Por outro lado, fatores como crescimento profissional, reconhecimento, autorrealização, responsabilidade e as atividades do trabalho em si são chamados de fatores de crescimento ou motivadores, que são intrínsecos ao trabalho, capazes de motivar as pessoas. Apresentam

algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis acima do normal, de excelência. A motivação depende do nível de satisfação decorrente de fatores motivacionais ligados ao conteúdo do trabalho e do grau de insatisfação ou infelicidade no trabalho, ligado a fatores higiênicos ou ambientais (HERZBERG, 1997).

Estão envolvidas aqui duas necessidades diferentes dos seres humanos. Um conjunto de necessidades pode ser visto como derivado da própria natureza animal humana – a pulsão interna em evitar a dor causada pelo ambiente, associada às pulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades biológicas básicas. O outro conjunto de necessidades está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade de execução e, através dela, experimentar o crescimento psicológico (HERZBERG, 1997).

Para Bergamini e Coda (1999, p. 77), “os fatores de higiene dizem respeito a como as pessoas são tratadas para que sua insatisfação seja mantida em grau mínimo”. Os fatores de higiene estão relacionados às condições físicas e ambientais em que se encontra o funcionário e estes não são suficientes para resultar em motivação, porque quando bem tratados pela organização, implicam, exclusivamente, em não causar a insatisfação. Já “os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada colaborador” (BERGAMINI; CODA, 1999, p. 77). São fatores ligados às tarefas ou ao trabalho propriamente dito e estão relacionados com os resultados e a produtividade dos funcionários.

Alves Filho e Araújo (2001) ratificam o que foi posto por Herzberg (1997) ao citarem que os fatores higiênicos compreendem a política e a administração da empresa, enquanto os fatores motivacionais compreendem a realização, a responsabilidade e o desenvolvimento. A partir desta classificação, pode-se dizer que os fatores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Bowditch e Buono (2004) corroboram o que foi posto por Alves Filho e Araújo (2001) ao apontarem que a concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho, e que para atingir plenamente a satisfação dos funcionários é preciso incorporar fatores motivacionais ao trabalho.

No que se refere à Teoria Bifatorial de Herzberg, de 1959, foi criada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que elas desejavam obter com o seu trabalho, com enfoque ao que fazia elas se sentirem bem ou mal nesse cenário. As respostas dessa análise permitiram separar o que era diretamente relacionado com a satisfação no trabalho do que era relacionado com a insatisfação no trabalho. Os fatores relacionados à satisfação baseavam-se na pessoa ou nas próprias tarefas. Esses fatores internos foram classificados como fatores motivacionais. Já

os fatores relacionados à insatisfação eram extrínsecos ao indivíduo e foram classificados como fatores higiênicos, tais como cultura e valores da empresa, administração, recompensas, relações com chefe e colegas de trabalho. Os fatores motivacionais relacionados aos aspectos pessoais ou ao conteúdo das tarefas, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados e realização pessoal e profissional, são aqueles capazes de motivar as pessoas a realizarem seus trabalhos. Os fatores higiênicos situam-se fora dos indivíduos, estando presentes no ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, e são capazes de remover ou não a insatisfação (ALVES FILHO; COSTA, 2013; GONDIM; SILVA, 2004; LACOMBE, 2005).

4.3.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor

McGregor (1999) argumentou que os gestores agiam com base em dois conjuntos de suposições que relacionam a natureza do homem ao trabalho e que refletiam crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, orientando o gerente a adotar uma abordagem motivacional ao invés da outra. Chamou a esses conjuntos de suposições de teoria X e de teoria Y. A teoria X afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar, uma visão negativa da natureza humana. Os gerentes optam por um modelo de direção e controle rigoroso dos subordinados porque enxergam as pessoas como preguiçosas, sem ambições e desejos de assumir responsabilidades. Já a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho e crescimento. Os funcionários adquirem maior autonomia e autodomínio. A gerência, nesse caso, procura proporcionar condições favoráveis para a criação e inovação, a fim de encorajar o crescimento pessoal dos funcionários.

Na teoria X, McGregor (1999) pressupõe que o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita, sempre que possível. Logo, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada e ameaçada de punição para cumprir seus deveres. A aversão ao trabalho é tão forte que nem a promessa de recompensas é suficiente para vencê-la. O ser humano prefere ser dirigido e quer evitar responsabilidade, mas quer garantias, acima de tudo.

A teoria da motivação por estímulo, que é adotada na teoria X, funciona bem em certas circunstâncias. Afinal, os meios utilizados pela gerência para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança dos funcionários podem ser oferecidos ou negados pela direção. As pessoas podem ser controladas por esses meios enquanto estiverem lutando

pela subsistência. Todavia, esses meios tornam-se ineficazes quando as pessoas conseguem suprir as necessidades fisiológicas e de segurança e passam a ser motivadas por necessidades superiores, como reconhecimento e respeito dos seus colegas de trabalho (MCGREGOR, 1999).

Para McGregor (1999), a filosofia da gerência por controle e direção é inadequada e tem valor limitado para motivar as pessoas, porque as necessidades humanas focadas nessa abordagem são pouco importantes como motivadoras de comportamentos nos dias atuais.

Na teoria Y, McGregor (1999) descreve que o ser humano não detesta, por natureza, o trabalho. Ele está sempre disposto a se autodirigir, autocontrolar e procurar responsabilidades. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O compromisso com os objetivos está ligado a recompensas associadas à consecução.

Para a teoria Y, o problema de um desempenho organizacional ineficiente não está no nível operacional e sim na direção. Se os empregados são preguiçosos, não criativos e não querem assumir responsabilidades, a teoria Y aponta que o problema está nos métodos de organização e de controle da administração (MCGREGOR, 1999).

Gondim e Silva (2004) consideram que as Teorias X e Y de McGregor, de 1960, não trouxeram contribuições no entendimento da motivação no trabalho porque se basearam apenas nas práticas administrativas norte-americanas, considerando uma concepção negativa da relação do homem com o trabalho. Enquanto a Teoria X apoia-se na aversão do homem ao trabalho, no controle e na punição para que o indivíduo se esforce e cumpra os objetivos organizacionais, ignorando os estudos da motivação de Maslow sobre a satisfação das necessidades humanas, a Teoria Y considera o trabalho como fonte de satisfação, autonomia e criatividade do indivíduo.

4.3.4 Teoria das Expectativas de Vroom

A Teoria das Expectativas é conhecida como uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas e comportamentos no ambiente de trabalho. Foi elaborada, inicialmente, pelo psicólogo Victor H. Vroom, em 1964.

Segundo Vroom (1994), a Teoria da Expectativa representa o ingrediente-chave que distingue o trabalho da época do que tinha sido visto antes, demonstrando potencial para organizar e guiar o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho. O processo de motivação deve ser explicado em razão dos desejos e expectativas do indivíduo e de como as

recompensas oferecidas a ele levam a determinados comportamentos no local de trabalho. É uma teoria que relaciona as recompensas com a motivação. A motivação está relacionada com a escolha que cada indivíduo pode ter sobre determinada atividade. A teoria afirma que a escolha humana é subjetivamente racional. As pessoas nem sempre tomam as melhores decisões, mas elas tomam as decisões que acreditam ser ideal naquele momento.

A motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. Uma expectativa é definida como uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um ação particular será seguida por um resultado particular. Expectativas podem ser descritas em termos da sua força, em que a força máxima é indicada pela certeza subjetiva que a ação será seguida pelo resultado, enquanto a força mínima ou nula é indicada pela certeza subjetiva de que a ação não será seguida pelo resultado. Logo, expectativa é uma associação entre ações e resultados (VROOM 1994).

Em contraste, instrumentalidade é uma associação entre resultados e resultados. Ela pode tomar valores que variam de -1, indicando uma crença de que a realização do segundo resultado é determinada sem o primeiro resultado e, para +1, indicando que o primeiro resultado acredita-se ser uma condição necessária e suficiente para atingir facilmente o segundo resultado. A instrumentalidade é a percepção de que o bom desempenho trará uma recompensa. Para Vroom (1994), componentes como oportunidades de promoção, trabalho em grupo e características da supervisão formam as instrumentalidades de cada trabalho e os seus resultados devem ter valência, que é o valor que a pessoa atribui à recompensa ou resultado recebido diante do desempenho empregado. A valência refere-se a orientações efetivas em direção a resultados particulares. A valência pode ser positiva ou negativa, dependendo das necessidades ou motivos particulares de cada pessoa. Um resultado é positivamente valente quando a pessoa prefere alcançá-lo a não atingí-lo. Um resultado tem uma valência quando a pessoa é indiferente para a atingir ou não o resultado, e é negativamente valente quando a pessoa prefere não atingí-lo a alcançá-lo. Logo, a valência pode tomar uma gama de valores positivos e negativos (VROOM, 1994).

Segundo Vroom (1994), para que uma pessoa se sinta motivada a realizar determinada atividade é preciso que ela atribua valor à recompensa oferecida para realização daquela atividade, que acredite que ao realizar a atividade será oferecida a recompensa esperada e que seja capaz para realizá-la. A expectativa de um resultado positivo orienta a motivação e para que haja motivação, nenhuma dessas variáveis determinantes pode estar ausente.

Bowditch e Buono (2004) complementam o que foi abordado por Vroom (1994) ao

dizerem que para o indivíduo estar motivado, ele precisa dar valor à recompensa oferecida, precisa acreditar que um esforço extra o levará a desempenho melhores e esses desempenhos melhores resultarão em recompensas ou resultados maiores. Para esses autores, as recompensas oferecidas precisam ser desejadas pelos funcionários para que estes sintam-se motivados. O mecanismo de tornar as recompensas oferecidas mais atrativas é complexo, porque depende de muitos fatores, como, por exemplo, as necessidades humanas, que são alvos das teorias da motivação. Logo, os gerentes precisam identificar as necessidades e desejos dos funcionários para que haja maior flexibilidade na oferta das recompensas.

As teorias tentam explicar o comportamento ao longo do tempo e abordam as diversas variáveis que motivam o comportamento humano, porém nenhuma delas consegue explicar tal comportamento em todas as situações e podem ser aceitas isoladamente.

4.4 A DESMOTIVAÇÃO

Segundo Lévy-Leboyer (1994), o trabalho vem se transformando numa atividade secundária e não é mais um campo de atividade dentro do qual seja possível realizar-se, nem mesmo uma fonte de satisfações. Para a autora, “a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem cargos igualmente motivadores para todos” (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 138). Os jovens, de modo geral, pensam que é melhor fazer o mínimo necessário no trabalho e procurar maior tempo livre e/ou atividades de interesse fora do trabalho. Isso acarreta negativamente os indicadores de produtividade e de qualidade e recrudescer o absenteísmo, que podem refletir a desmotivação.

A realização das atividades no trabalho, bem como as satisfações que dele pode-se obter, perde a sua importância e envolvimento e parece ser colocada em dúvida e em concorrência com outras atividades do indivíduo. A desmotivação não é nem um defeito nem uma qualidade pessoal, ela está ligada a situações específicas. A superqualificação dos indivíduos pode gerar desmotivação, caso haja o desemprego ou até mesmo um emprego que esteja abaixo da sua qualificação e daquilo que esperavam ao escolher sua formação, desvalorizando a competência adquirida (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Para Lévy-Leboyer (1994), o grau de independência dos funcionários, de liberdade no próprio trabalho e de influência nas decisões que lhe dizem respeito, bem como a informação que cada funcionário obtém, sob uma forma clara, sobre os resultados dos seus esforços não parecem ser determinantes para a motivação, mas parecem estar ligados à satisfação no

trabalho. O aumento do significado do trabalho através da variedade, identidade e valor da tarefa representa uma fonte potencial que reativa as motivações no trabalho.

Haak (1995) considera que, por medo de mudar ou necessidade, muitas pessoas permanecem no trabalho de que não gostam ou no qual não são bem remuneradas. Há pessoas que se submetem a um trabalho que não gostam apenas pelo dinheiro. Entretanto, nenhuma delas fica plenamente satisfeita ou motivada para o trabalho. Nos últimos anos, no âmbito da vida profissional, o trabalho vem perdendo o status de importante fonte de autoestima e realização individual, representando, para muitas pessoas, apenas um meio de sobrevivência. A crise financeira e a falta de emprego que afetam os países levam as pessoas a permanecerem no emprego que têm, estejam elas satisfeitas ou não (HAAK, 1995).

Alves Filho e Araújo (2001) corroboram as ideias de Haak (1995) ao citarem que a instabilidade e a insegurança generalizadas, em razão da implantação de programas de redução de quadro de funcionários, fazem com que os empregados passem a questionar a antiga perspectiva motivacional que o trabalho apresentava nas suas vidas profissionais.

Para Aktouf (2001), a alienação no trabalho é o centro do problema do comprometimento e da motivação dos funcionários. Torna-se indispensável mudar as regras, e isto diz respeito à natureza do poder e do controle que a tradição continua a perpetuar nas organizações. Afinal, o que é pedido é o estabelecimento de condições de trabalho tais que o empregado tenha o desejo de ser cúmplice. Com isso, o trabalhador passa a viver o relacionamento em seu trabalho de um modo mais real do que formal. Ou seja, que ele possa, concretamente, viver o que faz na empresa como uma real extensão de si mesmo, como uma oportunidade de expressão de si mesmo, tanto quanto de procura e de satisfação de seus próprios desejos e interesses, em convergência com os da empresa. Assim, a empresa torna-se lugar de parceria e de acordo, local de trabalho e não mais lugar de uso intensivo de força de trabalho. Contudo, é improvável convidar o empregado a se libertar, se expressar, participar, se realizar, aderir aos valores partilhados se a organização sempre insiste em designar os dirigentes como os autores, quase únicos, desta liberação (AKTOUF, 2001).

Visto isso, Nars, Ferreira e Fischer (2013) comentam sobre maneiras de evitar a desmotivação dos funcionários. Segundo eles, a desmotivação faz com que o empregado deixe a empresa ou se acomode a um padrão mínimo de trabalho, que resulta na queda de produtividade dentro das organizações. Uma forma de evitar a desmotivação é conceder o poder para as pessoas, ou seja, criar condições para sustentação do conhecimento, autonomia e responsabilidades através da descentralização das decisões e do poder, que são comumente concentrados no topo da hierarquia.

5 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A liderança e a motivação são temas constantemente discutidos e aplicados nas organizações devido à influência que têm sobre as pessoas e, conseqüentemente, sobre o processo de desenvolvimento e competitividade das empresas. Acredita-se que o estilo de liderança exercido pelo gestor pode exercer forte impacto na motivação dos subordinados.

Se a motivação é entendida como uma maneira de estimular o indivíduo para o alcance de uma meta ou objetivo, e liderança é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras pessoas, começa a surgir, então, a relação entre motivação e liderança a partir da associação de estímulos e incentivos que objetivam o alcance de metas pessoais e empresariais. Segundo Bergamini (1994), compreender a dinâmica da motivação e, em especial, a motivação intrínseca dos liderados é uma condição essencial para que o líder consiga maior eficácia no processo de interação com seus subordinados. A valorização por parte do líder dos fatores intrínsecos ou fatores extrínsecos dos liderados determinará os diferentes estilos de liderança. Bergamini (1994, p. 57) complementa dizendo que

[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento, no qual falar de um assunto implica, necessariamente, abordar também o outro.

Drucker (1998, p. 115) corrobora essa relação estreita entre liderança e motivação ao citar: “[...] hoje todas as organizações dizem: as pessoas são nosso maior ativo, entretanto poucas praticam aquilo que pregam. Porém, as organizações precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las, satisfazê-las”. E para que isso ocorra, há necessidade de lideranças. Bergamini e Coda (1999, p. 90) complementam a visão de Drucker (1998) ao citarem que “a motivação concebida como algo interior às pessoas passa a exigir líderes com grande sensibilidade interpessoal, [...] principalmente pessoas que se importem em conhecer em profundidade o seu seguidor”.

Para fornecer aos empregados as condições e meios que lhes darão as razões para melhor se mobilizarem no que fazem, é preciso operar várias mudanças radicais. Trata-se de um radicalismo que proporia, por exemplo, que se observasse as razões que o levam a agir como razões ligadas ao conteúdo de seu trabalho, às relações com seus dirigentes, ao modo de repartição das riquezas nacionais e à significação de sua tarefa. Uma participação real e concreta na gestão, nos lucros, nas orientações, uma maior autonomia e uma polivalência do

funcionário, aliadas a uma segurança mínima, são necessárias para estimular a motivação e obter maior produtividade (AKTOUF, 2001).

O assalariado não deve mais ser tratado como um custo a ser combatido, mas como um aliado a ser convencido, ou a ser seduzido. Os dirigentes não podem mais se considerar como os únicos elementos da organização a quem se admite conceber, decidir e gerenciar. A procura do lucro não deve mais ser nem maximalista, nem à curto prazo, nem egoistamente administrada somente pelo líder, mas considerada como o fruto de um trabalho comum, cujas taxas, destino e uso devem ser pensados e decididos em comum, entre dirigentes e dirigidos (AKTOUF, 2001).

A partir daí, a forma como os líderes compreendem o que vem a ser motivação no trabalho influenciará o modo como eles irão estruturar os incentivos, recompensas e controles em suas organizações e, conseqüentemente, repercutirá na motivação e qualidade da força de trabalho. Para motivar os subordinados, os líderes devem observar as peculiaridades de cada trabalhador, considerando a sua singularidade, envolvendo desejos, expectativas e capacidades que podem mudar com o passar do tempo. O estilo gerencial leva em consideração a estruturação das recompensas financeiras, o comportamento, a capacidade de dar *feedback*, as interações, o reconhecimento e demais habilidades e está fortemente ligado à motivação e ao desempenho no trabalho (GONDIM; SILVA, 2004).

Bergamini (2005) vincula o conceito da liderança à capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos ou metas, levando em consideração as necessidades motivacionais das pessoas que fazem parte do grupo, a fim de criar uma interdependência forte e duradoura. Conhecer as diferenças entre as pessoas é algo fundamental para entender os processos motivacionais, porque mesmo que as necessidades sejam comuns a todas as pessoas, cada pessoa apresenta características específicas. Por isso, qualquer estímulo pode influenciar a motivação, desde que esteja de acordo com os motivos internos da pessoa a quem é oferecido. Machado e Antunes (2007) contribuem com os pensamentos de Bergamini (2005) ao descreverem que a sensibilidade do líder em perceber as significâncias que o trabalho assume para os liderados talvez seja um dos atributos mais relevantes para a compreensão da liderança, a partir das relações entre o líder e os liderados.

O líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho em equipe, fazendo com que o grupo se sinta disposto e estimulado a buscar um objetivo específico. Neste sentido, para Machado e Antunes (2007), a necessidade dos liderados tem um potencial sinérgico intrínseco, que é o recurso de que dispõem para realizar suas ações – motivação intrínseca – na direção daqueles objetivos que fazem sentido para si mesmo. A

relevância do papel do líder está em sua habilidade de identificar essas necessidades, em sua sensibilidade interpessoal, posicionando-se, aos olhos dos liderados, como um facilitador da expressão dessas necessidades, e o que busca associar a satisfação dessas necessidades com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, Pereira, Ceccato e Melo (2007) afirmam que os líderes devem perceber as particularidades de cada liderado na tentativa de atender as suas respectivas necessidades, para que estes possam estar motivados e comprometidos a atingir uma meta com perfeição.

Segundo Gomes e Amorim (2008), é impossível falar dos aspectos motivacionais dos indivíduos – tanto líder quanto subordinados – sem falar da liderança. Isto porque, no relacionamento interpessoal, o indivíduo pode se comportar de diferentes formas e, para o líder, é estratégico conseguir identificar os elementos determinantes do comportamento, ou seja, o que motivou o indivíduo a agir daquela forma e não de outra, em dada situação.

O líder realmente interessado na composição de uma equipe motivada terá que criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento da motivação a partir do indivíduo, de seus motivos internos e do significado que ele pode atribuir às diferentes atividades que realiza. O líder deve repensar a avaliação de desempenho e criar condições para a motivação autêntica, utilizando mecanismos, tais como proposto nos 3 C: colaboração (trabalho em equipe, principalmente nas tarefas mais complexas); conteúdo (interesse no trabalho pressupõe conhecer em que ele consiste, qual é o seu conteúdo e não meramente o seu contexto – se houver combinação entre o indivíduo e seu trabalho não será necessário coagir ou subornar, ele buscará um bom desempenho por ser recompensador e satisfatório agir assim); e, por fim, escolha (*choice*). Este último traz a ideia de que é mais provável ocorrer entusiasmo e motivação em maiores proporções se, de fato, for concedida e preservada autonomia ao empregado para escolher de que forma ele irá desempenhar suas atividades (GOMES; AMORIM, 2008).

Ao compartilhar as informações, o líder propicia ao grupo credibilidade, e daí inicia-se um processo de parceria. Os subordinados sentem-se mais animados a dar sugestões significativas na resolução de possíveis problemas e também a compartilhar o aprendizado organizacional (DUARTE; PAPA 2011).

O líder contribui com os funcionários no que for preciso, seja na direção, no treinamento, no apoio ou no atingimento das metas. E estes poderão aperfeiçoar suas habilidades, aumentar sua motivação e autoestima, ou seja, o objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais autodirigidas e automotivadas. A liderança, dentro das organizações, objetiva funcionários e clientes mais satisfeitos, clima

organizacional mais harmônico, produtividade e, conseqüentemente, aumento dos lucros (DUARTE; PAPA, 2011).

Para Cordeiro e outros (2012), o líder participa do processo motivacional da sua equipe e busca atuar, positivamente, no processo de influência dos subordinados a desenvolver suas competências através do aprendizado. O líder deve incentivar a liberdade de expressão, o conhecimento, as habilidades e competências dos liderados a fim de atender as necessidades deles e desenvolver o capital intelectual, objetivando um trabalho mais produtivo e subordinados motivados. Segundo esses autores, a motivação dos funcionários de uma empresa está intimamente ligada à liderança exercida por seus gestores. Vergara (2013) corrobora as ideias de Cordeiro e outros (2012) ao afirmar que a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam estimular a motivação nos liderados para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

O papel fundamental de um gestor é o gerenciamento desse capital humano, alinhando as expectativas individuais com os objetivos organizacionais. As empresas perceberam o valor dos seus funcionários como o principal ativo e se humanizaram, passando a direcionar suas atenções também para as pessoas (BATISTA; SANTOS, 2015). Nesse contexto, vale destacar a influência dos gestores e suas ações sobre a motivação dos liderados.

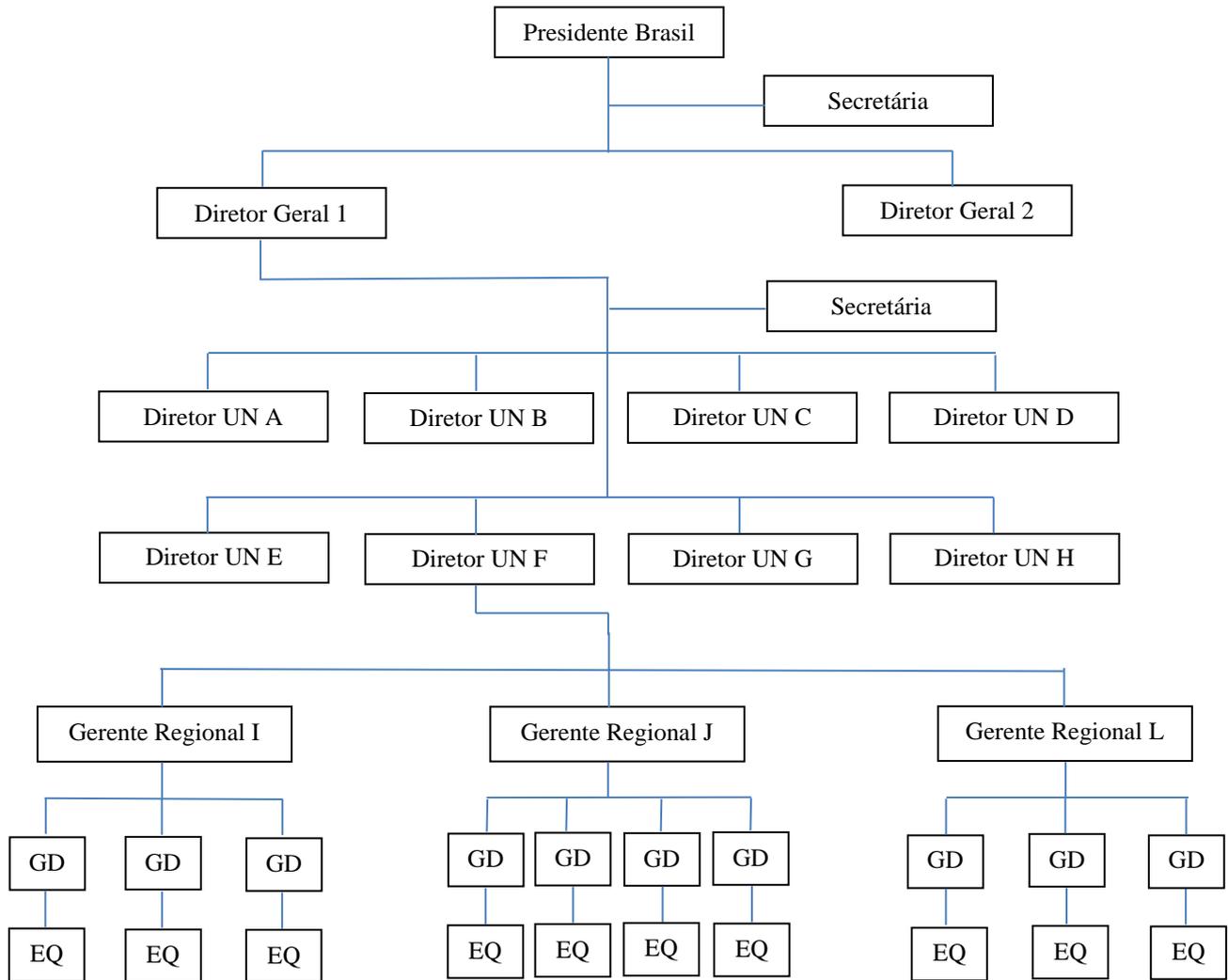
6 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa de campo foi feita a partir de um estudo de caráter exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa, permitindo a investigação dos modelos de liderança da empresa estudada e os fatores que estimulam a motivação dos subordinados. Os procedimentos de coleta de dados basearam-se na aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários sobre liderança e motivação.

A empresa selecionada, denominada aqui neste trabalho como Empresa Farmacêutica Brasileira (EFB), exerce atividades em nível global com atuação no setor da saúde. A EFB é uma das mais importantes indústrias farmacêuticas do Brasil, com aproximadamente 100 anos de história construída e emprega cerca de 4 mil funcionários em todo o país. Segundo a empresa, para ordenar e reter pessoas, ela oferece remuneração competitiva, oportunidades de desenvolvimento, ascensão profissional, além de outros benefícios auxiliares. A EFB informa que faz altos investimentos em políticas de liderança, cursos de formação de líderes e motivação dos funcionários, fazendo com que a empresa, avaliada por seus empregados, fosse eleita como umas das melhores empresas para se trabalhar. Estas características organizacionais visam atender aos pré-requisitos deste trabalho no que se refere à estruturação da relação da liderança com a motivação dos funcionários.

O organograma da EFB se estabelece de acordo com a Figura 1. A empresa apresenta diferentes linhas de produtos que foram denominadas como unidades de negócio. Inserimos letras e números ao invés dos nomes das unidades de negócio e segmentos a fim de preservar a estrutura e as estratégias da empresa estudada.

Figura 1 – Organograma da Empresa Farmacêutica Brasileira (EFB)



Fonte: Empresa Farmacêutica Brasileira (2015).

Os números 1 e 2 dos diretores gerais representam diferentes segmentos dentro da empresa. As letras “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G” e “H” representam diretores de diferentes unidades de negócio (UN) de um desses segmentos; as letras I, J e L dos gerentes regionais representam conjuntos de regiões e estados do Brasil; e as letras GD e EQ descritas nos últimos níveis do organograma significam gerente distrital e equipes compostas por propagandistas farmacêuticos, respectivamente.

6.1 UNIVERSO DA PESQUISA

A unidade de negócio escolhida para realização da pesquisa era composta por 1 diretor, 3 gerentes regionais, 10 gerentes distritais e 102 propagandistas farmacêuticos,

inseridos nas equipes subordinadas aos gerentes distritais. A pesquisa foi feita em nível tático, que inclui os gerentes distritais, e em nível operacional da organização, que são os propagandistas farmacêuticos, atuantes em diferentes estados no Brasil.

6.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram elaboradas 5 entrevistas com roteiros semiestruturados (ANEXO A), consideradas o instrumento mais comumente utilizado nos estudos qualitativos e com maior possibilidade de descobrir detalhes dos discursos apresentados pelos entrevistados, compostas por 9 perguntas sobre liderança e motivação e direcionadas para os gerentes distritais das equipes de propagandistas farmacêuticos. Das 5 entrevistas realizadas, 3 foram presenciais e 2 foram pelo telefone. Em paralelo, foi aplicado um questionário (Apêndice B) na versão digital, criado com auxílio do *software* Google Forms e enviado através da internet, com 26 questões objetivas, para os 102 propagandistas farmacêuticos da empresa selecionada. Os propagandistas farmacêuticos receberam um *link* de acesso ao questionário nos seus respectivos e-mails pessoais e/ou corporativos, que foram coletados através de telefonemas, mensagens de texto e rede social LinkedIn. O questionário foi baseado na escala de Likert, um modelo que os respondentes especificaram seu nível de concordância com afirmações expostas nas questões, assinalando uma das seguintes opções: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo) ou 5 (concordo totalmente). As afirmações inseridas no questionário foram selecionadas a partir de questionários aplicados em pesquisas divulgadas nos artigos científicos e dissertações acerca do tema motivação.

As entrevistas e os questionários foram aplicados no período de dezembro de 2015 a janeiro de 2016.

6.3 AMOSTRA

Foram entrevistados 5 gerentes distritais de diferentes estados do Brasil. Dos entrevistados, 2 estavam sediados na região Nordeste, 2 na região Sudeste e 1 na região Sul. Dos 102 questionários enviados, 51 foram respondidos pelos propagandistas farmacêuticos de diferentes estados e cidades do Brasil. A escolha dos gerentes entrevistados foi feita por conveniência.

O tamanho da amostra necessária para essa pesquisa foi de 50 questionários, considerando uma população de 102 funcionários, erro amostral de 10% e o nível de confiança de 95%, representado pela seguinte fórmula de cálculo amostral:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$n = \frac{(102 - 1) \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}{(102 - 1) \cdot (0,10)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}$$

$$n = \frac{97,92}{1,97}$$

$$n = 50$$

Onde o “n” é o tamanho da amostra, pessoas selecionadas para responder; “N” é o tamanho do universo, número de pessoas que compõem a população a ser estudada; “Z” é o desvio do valor médio aceito para alcançar o nível de confiança desejado – para um nível de confiança de 95%, utilizamos o $Z = 1,96$ (definido pela forma da distribuição de Gauss); “p” é a proporção que pretendemos encontrar, é a diversidade do universo – a opção mais habitual é usar $p = 50\%$; “e” é a margem de erro que queremos atingir – sabe-se que baixa margem de erro requer uma amostra maior.

O tamanho da amostra representou, aproximadamente, uma taxa de resposta de 50% da população da pesquisa. Consideramos um erro amostral de 10% devido à dificuldade em aumentar o número de respondentes da pesquisa, que estão situados em diferentes cidades do Brasil. Sabe-se que quanto menor o tamanho da amostra, maior o erro amostral.

6.4 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE DE DADOS

Para identificar o modelo predominante de liderança foram interpretadas as informações fornecidas pelos gerentes distritais através das entrevistas. Foi analisado de forma qualitativa todo o conteúdo, avaliando-se as definições e características fornecidas por cada gestor quanto à frequência e quanto à concordância entre os mesmos. As entrevistas realizadas com os gerentes foram gravadas e transcritas de forma a evitar a perda de informações relevantes e de assegurar a confiabilidade das análises. Os dados foram

tabulados, mensurados e analisados com o auxílio do *software* Excel. Palavras e frases foram definidas como unidades de análise e a leitura dos dados coletados possibilitou a identificação de distintos e significativos aspectos referentes ao objeto da pesquisa.

Quanto à identificação da motivação dos funcionários e das variáveis que mais estimulam a motivação deles dentro da empresa selecionada, foi medido o nível de concordância das afirmações postas a eles através da aplicação de questionário. As análises descritivas e a apresentação dos resultados foram feitas com o auxílio do programa estatístico SPSS versão 21.

Partindo do pressuposto de que um trabalho exploratório irá determinar os conceitos-chave e variáveis importantes para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente, foi construído o modelo de análise. A seguir, o modelo de análise construído contempla as diferentes dimensões, indicadores e variáveis utilizados para a compreensão dos temas aqui estudados.

Quadro 3 – Modelo de Análise

| Conceito | Dimensão | Indicadores | Variáveis |
|------------------|---------------------------------------|--|--|
| Liderança | Estilo de Liderança | Motivação dos Liderados | Cumprimento das Atividades Estabelecidas |
| | | | Vontade de Efetuar uma Tarefa |
| | | Características e Comportamentos dos Líderes | Conhecimento |
| | | | Tomada de Decisão |
| | | | Flexibilidade |
| | | | Assumir Responsabilidades |
| Motivação | Disposição dos Funcionários para Ação | Comportamento | Relacionamento Interpessoal |
| | | Satisfação das Necessidades | Remuneração e Plano de Incentivos |
| | | | Reconhecimento |
| | | Nível de Confiança | Tempo de Empresa |
| | | | Estilo Gerencial |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, baseado nos conceitos de Quivy e Campenhoudt (2005).

Para o alcance dos objetivos específicos e, posteriormente, do objetivo central do trabalho, relacionamos os objetivos específicos com os questionamentos que foram feitos aos gerentes e propagandistas farmacêuticos, público-alvo dessa pesquisa, através das entrevistas e questionários que foram aplicados. As variáveis em estudo são as características e comportamentos da liderança e os fatores que estimulam a motivação no trabalho. Esta relação foi elaborada conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos utilizados

| Objetivos Específicos | Coleta de Dados | Análise de Dados | Fonte de Dados |
|---|---|--|------------------------------|
| Levantar quais características e comportamentos são importantes na função de líder. | Entrevista semiestruturada Questões 2, 5 | Gravação e transcrição das entrevistas. Análise de conteúdo com auxílio do <i>software</i> Excel. | Gerentes distritais |
| | Questionário Questões 25, 26 | Análises descritivas e apresentação dos resultados com o auxílio do programa estatístico SPSS. | Propagandistas farmacêuticos |
| Identificar o tipo de liderança exercida pelos gestores. | Entrevista semiestruturada Questões 1, 3, 4 | Gravação e transcrição das entrevistas. Análise de conteúdo com auxílio do <i>software</i> Excel. | Gerentes distritais |
| | Questionário Questões 16, 19, 20, 22 | Análises descritivas e apresentação dos resultados com o auxílio do programa estatístico SPSS. | Propagandistas farmacêuticos |
| Identificar os principais fatores que podem estimular a motivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional. | Entrevista semiestruturada Questões 6, 7, 8, 9 | Gravação e transcrição das entrevistas. Análise de conteúdo com auxílio do <i>software</i> Excel. | Gerentes distritais |
| | Questionário Questões 1 a 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 23, 24 | Análises descritivas e apresentação dos resultados com o auxílio do programa estatístico SPSS. | Propagandistas farmacêuticos |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

7 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta etapa, apresentam-se a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. As entrevistas, direcionadas para os gerentes distritais, buscaram entender a visão destes sobre o que é liderança para eles e o estilo de liderança predominante, bem como as ações para estimular a motivação dos subordinados. Em paralelo, os questionários aplicados aos propagandistas farmacêuticos objetivaram avaliar as variáveis que poderiam influenciar na motivação dos funcionários e se estes se sentiam, de fato, motivados. A motivação no trabalho é o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por alguma razão. Gondim e Silva (2004) citam que altos níveis de motivação no trabalho podem melhorar o desempenho e garantir aumento de produtividade organizacional.

Entretanto, pode-se questionar até que ponto essa discussão sobre motivação atinge efetivamente o homem no trabalho. Herzberg (1997), por exemplo, comenta sobre a complexidade de entender a motivação e afirma que o que foi descoberto com algum grau de certeza ainda é muito pouco. Já Sampaio (2009) comenta que os estudos de Maslow sobre motivação humana eram baseados na compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplicam facilmente quando reduzidos ao aspecto da vida relacionada ao trabalho. Logo, os conceitos “organizacionalmente construídos” distorceram os princípios da teoria de motivação criado por Maslow, colocando-os de uma forma mecanicista e determinista, com o objetivo de controlar o comportamento do funcionário dentro das empresas.

7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os resultados obtidos com as respostas das questões de 1 a 6 dos questionários aplicados na empresa selecionada indicam o perfil dos respondentes. De acordo com as respostas da Tabela 1, as equipes de propagandistas farmacêuticos no Brasil eram formadas, na maior parte, por funcionários do gênero masculino: 64,7% dos respondentes eram homens e 35,3% eram mulheres. Os dados da Tabela 1 nos mostram a desigualdade de gênero na força de trabalho, porém não há diferença salarial entre eles.

Tabela 1 – Questão 1 - Gênero dos respondentes

| | Gênero | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-----------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Masculino | 33 | 64,7 | 64,7 | 64,7 |
| | Feminino | 18 | 35,3 | 35,3 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Com relação à faixa etária dos respondentes, constatou-se que 49% tinham idade entre 32 e 38 anos, 19,6% tinham idade entre 39 e 45 anos, 17,6% tinham idade entre 25 e 31 anos e 13,7% tinham idade acima de 46 anos. A partir da amostra selecionada, é possível perceber que cerca de 66% do público em geral apresentou idade entre 25 e 38 anos e se caracterizou como uma força de trabalho relativamente jovem. A preferência por profissionais mais jovens e uma pequena quantidade de profissionais com mais de 46 anos de idade foram destaques na análise dos dados da Tabela 2.

Tabela 2 – Questão 2 - Faixa etária dos respondentes

| | Faixa Etária | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--------|--------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 25 a 31 | 9 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | 32 a 38 | 25 | 49,0 | 49,0 | 66,7 |
| | 39 a 45 | 10 | 19,6 | 19,6 | 86,3 |
| | Acima de 46 | 7 | 13,7 | 13,7 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

No que concerne ao estado civil dos respondentes, 76,5% eram casados e 23,5% eram solteiros.

Tabela 3 – Questão 3 - Estado civil dos respondentes

| | Estado Civil | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--------|--------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Solteiro | 12 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| | Casado | 39 | 76,5 | 76,5 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

O maior grau de escolaridade dos entrevistados foi o nível de mestrado, com 2%, seguido de 76,5% que cursaram pós-graduação *lato sensu*, 19,6% que têm curso superior e

2% que estavam cursando a graduação. Os dados da Tabela 4 demonstraram alto grau de instrução dos funcionários, e é válido citar que a empresa incentiva a realização de cursos de pós-graduação. Para os funcionários ascenderem profissionalmente, a empresa exige a conclusão de cursos de pós-graduação e, em alguns casos, conhecimento do idioma inglês. Assim, percebe-se uma mão de obra bem qualificada, o que pode indicar noções diferenciadas acerca de motivação e liderança. Acredita-se que quanto maior for o acesso a informações, como estudos, teorias e estilos da gestão com pessoas, liderança e motivação dentro das empresas, maior será a possibilidade da análise crítica sobre os modelos organizacionais impostos para esses funcionários.

Tabela 4 – Questão 4 - Grau de escolaridade dos respondentes

| | Grau de Escolaridade | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--------|---------------------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Superior Incompleto | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Superior Completo | 10 | 19,6 | 19,6 | 21,6 |
| | Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> | 39 | 76,5 | 76,5 | 98,0 |
| | Mestrado | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

No que se refere ao tempo de empresa, 47,1% dos respondentes sinalizaram que tinham de 1 a 4 anos de trabalho na empresa, 31,4% tinham de 5 a 9 anos, 19,6% tinham acima de 10 anos e 2% tinham até 1 ano. Estes dados nos mostram que menos de 20% dos entrevistados possuíam um tempo de carreira de mais de 10 anos na empresa estudada. É provável que a grande quantidade para o tempo de 1 a 4 anos de trabalho na empresa se deva a situações distintas, como lançamento de produtos e reestruturação organizacional.

Tabela 5 – Questão 5 - Tempo de empresa dos respondentes

| | Tempo de Empresa | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--------|------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Até 1 ano | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 1 a 4 anos | 24 | 47,1 | 47,1 | 49,0 |
| | 5 a 9 anos | 16 | 31,4 | 31,4 | 80,4 |
| | Acima de 10 anos | 10 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

De acordo com os dados da Tabela 6, os respondentes estavam sediados nas seguintes regiões do Brasil: 43,1% no Nordeste, 25,5% no Sudeste, 13,7% no Norte, 11,8% no Centro-Oeste e 5,9% no Sul. Acredita-se que devido a região Nordeste possuir mais estados do que as outras regiões do Brasil e, conseqüentemente, uma maior quantidade de funcionários, houve um maior número de respondentes localizados nesta região.

Tabela 6 – Questão 6 - Região onde trabalham os respondentes

| | Região onde trabalha | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--------|----------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Norte | 7 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| | Nordeste | 22 | 43,1 | 43,1 | 56,9 |
| | Centro-Oeste | 6 | 11,8 | 11,8 | 68,6 |
| | Sul | 3 | 5,9 | 5,9 | 74,5 |
| | Sudeste | 13 | 25,5 | 25,5 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

7.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para facilitar a compreensão dos dados obtidos na pesquisa de campo, buscamos apresentar as informações dos entrevistados e dos respondentes do questionário de acordo com os objetivos específicos descritos neste estudo.

O primeiro objetivo específico foi levantar quais características e comportamentos são importantes na função de líder. Para o alcance deste objetivo, consideramos as respostas das questões 2 e 5 das entrevistas realizadas com os gerentes e das questões 25 e 26 dos questionários aplicados aos subordinados.

Foi perguntado aos gerentes quais as características e comportamentos que eles consideravam mais importantes na função de um líder (questão 2 da entrevista). Os comportamentos importantes na função de líder citados pelos respondentes foram: liderar por exemplo, porque, segundo eles, o exemplo dado pelo líder inspira o comportamento dos liderados e; reconhecer a individualidade dos liderados a fim de entender as fortalezas e pontos a desenvolver de cada um para auxiliá-los no processo de desenvolvimento. Foram apontadas também características como flexibilidade, inteligência, honestidade, conhecimento do negócio e valorização dos bons desempenhos.

As características e comportamentos que eu acho serem mais importantes para o líder são: liderar por exemplo, imparcialidade, entender as fortalezas e fraquezas dos

liderados para ajuda-los no desenvolvimento, reconhecer e corrigir comportamentos e conhecer o negócio. (ENTREVISTADO 1).

Ter comprometimento, disciplina, ser honesto, realizar suas ações com transparência, ser exemplo para a equipe, mantê-la sempre motivada, priorizar o seu desenvolvimento e da equipe e aprimorar constantemente suas habilidades na gestão de pessoas. (ENTREVISTADO 4).

Ainda sobre características dos líderes, foram dadas 20 características das quais os entrevistados deveriam escolher as cinco que mais os descreviam como gestores (questão 5 da entrevista). As características citadas nas 5 entrevistas foram: envolver os subordinados na tomada de decisões e relacionar-se de forma confiante com os subordinados. As características mais citadas, por 4 dos 5 entrevistados, foram: reconhecer os bons desempenhos dos subordinados e apoiar os subordinados na realização das suas tarefas.

Honestidade, inteligência e conhecimentos relevantes para o negócio, citadas pelos entrevistados, compõem um conjunto de sete características inerentes a um líder eficaz citadas por Robbins (2005). Contudo, segundo o referido autor, a reunião dessas características em um indivíduo apenas aumenta as chances dele ser um líder eficaz, mas não é fator determinante para o sucesso de um líder.

Através do questionário aplicado, os subordinados apresentaram o seguinte nível de concordância com a afirmação me estimulo com o gestor que delega responsabilidade aos subordinados (questão 25 do questionário): 54,9% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação, 33,3% concordaram, 7,8% foram indiferentes e apenas 3,9% discordaram. Nenhum dos respondentes sinalizou a opção discordo totalmente. De acordo com a porcentagem acumulada, 88,2% dos respondentes concordaram que os gestores transferem responsabilidades para os subordinados. Acredita-se que compartilhar responsabilidades com funcionários de diferentes níveis da empresa pode facilitar o processo de desenvolvimento e envolvimento desses funcionários, gerando estímulos à motivação deles.

Diferentes autores como Kich e outros (2008), Duarte e Papa (2011) e Girardi, Souza e Girardi (2012) consideram a participação dos subordinados na tomada de decisões e a descentralização do poder decisório incentivos para que esses subordinados se sintam estimulados e se esforcem para alcançar os objetivos propostos.

Para Aktouf (2001), colocar o liderado no centro dos debates organizacionais é um sinal inegável de recuperação do interesse pelo homem. No entanto, pela implícita conservação do *status quo* no que se refere a tudo que está relacionado ao poder, à participação nos lucros e à divisão do trabalho, só pode se tratar de um humanismo de fachada.

Uma reflexão que se faz sobre essa descentralização do poder e tomada de decisões feita por líderes de muitas empresas é se tal comportamento é, de fato, para desenvolver e tentar estimular a motivação dos liderados ou se é apenas uma das formas “politicamente corretas” de controlar os empregados. As organizações foram obrigadas a desenvolver outros instrumentos de controle, muito mais persuasivos do que opressivos, capazes de conduzir o comportamento dos empregados. Para Chanlat, Fachin e Fischer (2006), o poder do líder é menos visível e aparece mais sob a forma de ameaça dentro das organizações, está menos ligado a recompensas e sanções e mais ligado aos resultados sobre a reputação do funcionário, como, por exemplo, o medo do erro, do fracasso, de não atingir o objetivo proposto, e a sua carreira e emprego. Os subordinados obedecem por coação ou por interesse particular.

Tabela 7 – Pergunta 25 do questionário aplicado

| Me estímulo com o gestor que delega responsabilidade aos subordinados | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|------------|------------|-----------------------|--------------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo | 2 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| Indiferente | 4 | 7,8 | 7,8 | 11,8 |
| Concordo | 17 | 33,3 | 33,3 | 45,1 |
| Concordo totalmente | 28 | 54,9 | 54,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Com relação à afirmação me estímulo com os gestores que são flexíveis e que reconhece a individualidade de cada subordinado (questão 26 do questionário), 74,5% dos respondentes concordaram totalmente, 13,7% concordaram, 9,8% foram indiferentes e 2% discordaram. Nenhum dos respondentes sinalizou a opção discordo totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada, 88,2% dos respondentes concordaram com a flexibilidade dos gerentes. Acredita-se que reconhecer e atuar sobre as diferenças pessoais de cada liderado facilite o entendimento dos processos motivacionais de cada indivíduo, afinal cada um apresenta características específicas.

Autores como Vroom (1994), Haak (1995), Herzberg (1997) e McGregor (1999), ao definirem motivação, correlacionam a vontade do indivíduo de fazer algo com a satisfação de alguma ou algumas necessidades particulares desse indivíduo. Logo, é possível que líderes que são flexíveis e que entendem a singularidade de cada indivíduo consigam um maior êxito na tarefa de estimular a motivação desses liderados e alcançar um determinado resultado.

Tabela 8 – Pergunta 26 do questionário aplicado

| Me estímulo com os gestores que são flexíveis e que reconhece a individualidade de cada subordinado | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Indiferente | 5 | 9,8 | 9,8 | 11,8 |
| | Concordo | 7 | 13,7 | 13,7 | 25,5 |
| | Concordo totalmente | 38 | 74,5 | 74,5 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi o de identificar o tipo de liderança exercida pelos gestores. Para responder este objetivo, analisamos as questões 1, 3 e 4 das entrevistas feitas com os gerentes e o nível de concordância das afirmações inseridas nas questões 16, 19, 20 e 22 do questionário aplicado aos subordinados.

Segundo os entrevistados, o conceito de liderança (questão 1 da entrevista) está relacionado com o processo de influenciar, desenvolver e motivar pessoas. O Entrevistado 3 definiu liderança como a capacidade de inspirar atitudes em pessoas. O Entrevistado 5 definiu como a capacidade de conduzir pessoas através de uma influência positiva, motivando-as para o desempenho de tarefas. Os Entrevistados 1, 2 e 4 definiram liderança como a capacidade de influenciar, desenvolver e motivar pessoas, sendo que o Entrevistado 4 ainda complementou afirmando que liderança é “[...] conduzir pessoas para que alcancem seus objetivos pessoais e/ou profissionais”. A palavra influência foi citada por quatro dos cinco entrevistados. Ao analisar as respostas dos gerentes durante as entrevistas, foi possível perceber que eles citam a liderança como um processo de influência e motivação dos liderados. Não foi dito nada sobre a liderança baseada no poder, disciplina e uso da autoridade legitimada pela função organizacional.

Aspecto de grande relevância para as empresas. É a capacidade que um indivíduo tem de influenciar pessoas para a realização de determinada atividade. O líder é capaz de conduzir pessoas, desenvolvê-las profissionalmente e motivá-las. (ENTREVISTADO 2).

Entendo por liderança a competência em conduzir pessoas através da influência positiva, motivando as pessoas a melhoria de desempenho, competências e comportamentos. (ENTREVISTADO 5).

Ainda sobre a definição do que é ser líder, foi pedido para os liderados apontarem uma das três definições que melhor descreve o que é ser líder dentro de uma organização (questão

4 da entrevista). Quatro dos cinco entrevistados escolheram a alternativa capacidade que um indivíduo tem de estimular a participação do grupo e orientar tarefas. Exerce influência sobre os demais e busca alcançar os objetivos do grupo e da organização.

As respostas dos gerentes, observadas durante as entrevistas e analisadas posteriormente, de forma coletiva, condizem exatamente com o que foi citado no referencial teórico por Hersey e Blanchard (1986) e por Bowditch e Buono (2004) sobre o processo de liderança, vista como a capacidade de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para o atingimento de objetivos. Logo, isso nos faz refletir sobre essa concordância de definições entre o que foi colocado pelos gerentes e os conceitos escritos em livros e manuais de administração. Pode ter ocorrido internalização de conceitos sobre liderança decorrentes dos cursos recebidos sobre Gestão com Pessoas dentro da própria empresa, os quais, muitas vezes, são instrumentalizados para conduzirem o treinando a um comportamento ajustado ao desejo da organização.

No que se refere ao estilo de liderança, foi perguntado aos gerentes qual era o melhor estilo de liderança desempenhado por um gestor de equipes (questão 3 da entrevista). Os respondentes revelaram que o melhor estilo de liderança desempenhado por um gestor de equipes é o estilo de liderança situacional, termo citado em três das cinco entrevistas. Segundo os gerentes da empresa estudada, os líderes devem tratar os liderados de acordo com o momento em que esses liderados se encontram. Os líderes devem levar em conta o nível de desenvolvimento dos subordinados, suas habilidades, maturidade e também a situação da empresa. Assim, os líderes decidirão que tipo de postura será a mais indicada. O Entrevistado 1 citou que “não existe o melhor estilo, existem situações onde você deverá utilizar e aplicar determinado estilo de liderança. O bom líder deve ter vários estilos em equilíbrio”. Outro respondente disse que:

Tudo vai depender do grau de maturidade da equipe e é situacional, ou seja, vai adotar um estilo de liderança dependente da situação encontrada em um determinado momento. Procuo exercer uma liderança situacional, mas procuro exercer também uma liderança democrática. (ENTREVISTADO 4).

A liderança situacional, exposta pelos entrevistados, foi descrita por Hersey e Blanchard (1986). Os líderes devem ter a flexibilidade pessoal e habilidades necessárias para variar seu estilo a fim de influenciar pessoas. Se as necessidades e motivos dos seus liderados forem diferentes, esses devem ser tratados de modo diferente.

Nota-se que nos artigos científicos analisados e citados no referencial teórico existe uma maior quantidade de pesquisas sobre as lideranças transacionais e transformacionais,

consideradas como modelos mais atuais. Entretanto, não há evidências que apontem de forma consistente qual é o estilo de liderança mais eficaz. De acordo com a percepção dos gerentes, o estilo de liderança situacional é o que melhor se aplica na Gestão com Pessoas.

Durante as entrevistas, os gerentes disseram ser mais descentralizadores e que delegam autonomia e maiores responsabilidades para seus subordinados na realização das tarefas e na tomada de decisões. Ao analisar o referencial teórico, percebemos que essa visão dos gerentes se assemelha ao que foi escrito por Bergamini (2005) ao apontar que os incentivos financeiros e de bens materiais satisfazem apenas no instante em que ocorre a premiação, mas a satisfação das necessidades psicológicas é que realmente incentiva os funcionários a atingirem maiores desempenhos e de forma consistente.

O discurso de que a descentralização da tomada de decisões ajuda no desenvolvimento profissional dos liderados e, conseqüentemente, na sua automotivação foi citado nas cinco entrevistas. Mais uma vez, isso nos faz refletir se este discurso é, de fato, operacionalizado na prática, se é um discurso “organizacionalmente aprendido” pelos líderes com intuito de controlar comportamentos dos funcionários de acordo com os interesses da empresa, ou se realmente apresenta como objetivo o autodesenvolvimento profissional dos liderados. O líder pode ser um manipulador e influenciar os liderados à decisão que ele acredita ser a melhor. Assim, a descentralização da tomada de decisões passa a ser uma falácia organizacional.

Referente à questão 16 do questionário que continha a seguinte afirmação: me estímulo pelo apreço e reconhecimento pelo trabalho que realizo, 54,9% dos subordinados concordaram com a afirmação, 27,5% concordaram totalmente e 17,6% apontaram como indiferentes a esta afirmação. Nenhum dos respondentes sinalizou as opções discordo e discordo totalmente. Analisando a porcentagem acumulada (concordaram e concordaram totalmente), 82,4% dos respondentes concordaram com esta afirmação. Isso nos permite dizer que os gerentes, de maneira geral, reconhecem o trabalho realizado pelos subordinados.

De acordo com Gondim e Silva (2004), o sistema de recompensas das organizações está entrelaçado com a motivação no trabalho do indivíduo, não apenas através da premiação tangível, como aumento de salário ou prêmios em dinheiro, mas também através da premiação intangível, como reconhecimento e elogios. Essas recompensas são feitas com a finalidade de premiar comportamentos desejáveis à organização e fortalecer a repetição de bons desempenhos. Para que tal sistema seja efetivo, as necessidades e expectativas do funcionário devem convergir com as recompensas oferecidas pela organização.

Mais uma vez, podemos perceber que, aparentemente, algumas relações de oferta de recompensas tangíveis e intangíveis com motivação no trabalho, como citado por Gondim e

Silva (2004), foram criadas dentro das organizações com o intuito de atender os objetivos dessas organizações. Por exemplo, se a motivação é algo extremamente complexo de entender, fica difícil de afirmar que o reconhecimento e os elogios dos líderes são capazes de motivar os liderados e que tais comportamentos objetivam estimular a motivação, e não controlar o comportamento dos liderados de acordo com os objetivos da organização. Afinal, como dito por Gondim e Silva (2004), as recompensas têm como finalidade premiar comportamentos desejáveis à organização e fortalecer a repetição de bons desempenhos.

Tabela 9 – Pergunta 16 do questionário aplicado

| Me estímulo pelo apreço e reconhecimento pelo trabalho que realizo | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Indiferente | 9 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | Concordo | 28 | 54,9 | 54,9 | 72,5 |
| | Concordo totalmente | 14 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Outra questão direcionada aos subordinados foi a afirmação: me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades (questão 19 do questionário). Dentre os respondentes, 37,3% concordaram com a afirmação, 35,3% foram indiferentes, 13,7% discordaram, 11,8% concordaram totalmente e 2% discordaram. Ao analisar as respostas dos subordinados, percebemos maior divergência quanto ao percentual de concordância dos respondentes e um percentual expressivo dos que foram indiferentes. Logo, a análise dessas respostas corrobora a reflexão sobre conceitos organizacionalmente aprendidos pelos líderes. A percepção dos subordinados no que se refere a fazer parte da tomada de decisões não foi evidente e diferiu dos discursos dos gerentes entrevistados, que disseram ser mais descentralizadores e compartilhar a tomada de decisões com o grupo.

Para Duarte e Papa (2011), quando o líder compartilha as informações, propicia ao grupo credibilidade, e daí inicia-se um processo de parceria. Os subordinados sentem-se mais animados a dar sugestões significativas na resolução de possíveis problemas e também a compartilhar o aprendizado organizacional. Entretanto, essa relação entre o líder compartilhar informações e, em contrapartida, os liderados se sentirem animados a dar sugestões não parece ser automática. Existem outros fatores internos e externos aos liderados que podem impedir a participação ativa deles na resolução de problemas organizacionais.

Tabela 10 – Pergunta 19 do questionário aplicado

| Me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Discordo | 7 | 13,7 | 13,7 | 15,7 |
| | Indiferente | 18 | 35,3 | 35,3 | 51,0 |
| | Concordo | 19 | 37,3 | 37,3 | 88,2 |
| | Concordo totalmente | 6 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Com relação ao percentual significativo (35,3%) de indiferentes referente à afirmação me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades (questão 19 do questionário), podemos observar que dos 51 entrevistados, 18 assinalaram o item indiferente, e desse total, 13 eram do gênero masculino, correspondente a 72%, e 5 do gênero feminino, correspondente a 28%. Logo, o gênero masculino prevaleceu na escolha do item indiferente para a questão supracitada.

A presença das mulheres em posições mais estratégicas dentro das empresas tem se tornado cada vez mais frequente no ambiente globalizado, entretanto o processo decisório ainda reflete aspectos da cultura de uma sociedade na qual há uma predominância dos homens nessas posições. Talvez devido aos valores inerentes à cultura organizacional, o fazer parte da tomada de decisões seja mais relevante para os indivíduos do gênero masculino que do gênero feminino.

Tabela 11 – Tabela cruzada entre gênero e pergunta 19 do questionário aplicado

| Tabulação cruzada entre Gênero do Entrevistado e Questão - me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades | | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente | Total |
|--|-----------|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|-------|
| Gênero do entrevistado | Masculino | 1 | 4 | 13 | 10 | 5 | 33 |
| | Feminino | 0 | 3 | 5 | 9 | 1 | 18 |
| | Total | 1 | 7 | 18 | 19 | 6 | 51 |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

De acordo com o percentual significativo (35,3%) de indiferentes, referente à afirmação me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades (questão 19 do questionário), podemos observar que dos 51

entrevistados, 18 assinalaram o item indiferente, e desse total, 2 tinham idade entre 25 e 31 anos, que correspondeu a 11%, 9 tinham idade entre 32 e 38 anos, que correspondeu a 50%, 4 tinham idade entre 39 e 45 anos, que correspondeu a 22% e 3 tinham idade acima de 46 anos, que correspondeu a 17%. Assim, a força de trabalho que contempla indivíduos entre 32 e 38 anos prevaleceu sobre a escolha do item indiferente para a questão supracitada.

Ao analisarmos o número de indivíduos que escolheram a opção indiferente e o total de indivíduos de cada faixa etária, constatou-se que na faixa etária 25 a 31 anos, o percentual de respondentes que escolheram essa opção foi de 22%; na faixa etária 32 a 38 anos foi de 36%; na faixa etária 39 a 45 anos foi de 40%; na faixa etária acima de 46 foi de 43%. É provável que o comportamento de tomar decisões seja mais sensível para adultos com mais idade e mais experiência no mercado de trabalho, que objetivam participar de forma intensa das principais estratégias da organização. Dessa forma, talvez a influência da idade – indivíduos com mais de 32 anos – tenha impactado na escolha da opção indiferente.

Tabela 12 – Tabela cruzada entre faixa etária e pergunta 19 do questionário aplicado

| Tabulação cruzada entre Faixa Etária e Questão - me estimulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades | | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente | Total |
|--|-------------|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|-------|
| Faixa etária | 25 a 31 | 0 | 2 | 2 | 5 | 0 | 9 |
| | 32 a 38 | 0 | 4 | 9 | 8 | 4 | 25 |
| | 39 a 45 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| | Acima de 46 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 7 |
| Total | | 1 | 7 | 18 | 19 | 6 | 51 |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Com relação ao percentual significativo de 35,3% de indiferentes, referente à afirmação me estimulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades (questão 19 do questionário), podemos observar que dos 51 entrevistados, 18 assinalaram o item indiferente, e desse total: 8 tinham de 1 a 4 anos de empresa, que correspondeu a 44%; 7 tinham de 5 a 9 anos de empresa, que correspondeu a 39%; 3 tinham acima de 10 anos de tempo de empresa, que correspondeu a 17%. Logo, os empregados com tempo de empresa entre 1 e 9 anos foram os que prevaleceram sobre a escolha do item indiferente para a questão supracitada.

Ao analisarmos os dados da Tabela 13, percebemos que os funcionários com tempo de empresa de 1 a 4 anos foram os mais sensíveis à questão sobre tomada de decisões, optando pelo item indiferente, que correspondeu a 44% do total. E, os funcionários com mais de 10

anos de empresa foram os menos sensíveis à questão, corresponderam a 17%. Sabe-se que os primeiros anos do funcionário que ocupa cargos operacionais dentro de uma empresa são de adaptação, aprendizado e desenvolvimento, logo o seu desejo de participar da tomada de decisões é alto. Acredita-se que, após alguns anos, quando esse desejo não é atendido devido às regras institucionais, que limitam a tomada de decisão em nível mais tático, os funcionários podem diminuir esse desejo e direcionar seus esforços à execução das tarefas.

Tabela 13 – Tabela cruzada entre tempo de empresa e pergunta 19 do questionário aplicado

| Tabulação cruzada entre Tempo de Empresa e Questão - me estímulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades | | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente | Total |
|--|------------------|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|-------|
| Tempo de empresa | Até 1 ano | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 1 a 4 anos | 0 | 5 | 8 | 8 | 3 | 24 |
| | 5 a 9 anos | 0 | 1 | 7 | 6 | 2 | 16 |
| | Acima de 10 anos | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 |
| | Total | 1 | 7 | 18 | 19 | 6 | 51 |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Ainda sobre esse objetivo, de identificar o tipo de liderança exercida pelos gestores, foi posta a afirmação (questão 20 do questionário) me estímulo por eu ter autonomia para execução das atividades nessa organização: 43,1% dos respondentes concordaram com a afirmação, 27,5% foram indiferentes, 17,6% concordaram totalmente e 11,8% discordaram. Nenhum dos respondentes sinalizou a opção discordo totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada, 60,7% da amostra pesquisada concordaram com a afirmação acima. É provável que, ao receberem autonomia para realização das atividades, os liderados procurem executar o trabalho com mais competência e atenção para o alcance de resultados cada vez melhores, e tal comportamento pode estimulá-los a buscar mais conhecimento, gerando impacto na motivação. Autores como Haak (2000) e Beer e Walton (1997) consideram que responsabilidades atribuídas ao trabalhador para realizar suas tarefas e o sentimento de realização com a função desempenhada são alguns dos fatores intrínsecos da motivação.

Entretanto, para Lévy-Leboyer (1994), o grau de independência dos funcionários, a influência nas decisões que lhe dizem respeito, bem como a informação que cada funcionário obtém de forma clara sobre os resultados dos seus esforços não parecem ser determinantes para a motivação. Para Aktouf (2001), a única maneira de melhorar a motivação do

subordinado parece ser se seus interesses próprios, sua autonomia, seu livre arbítrio e seus desejos encontram um nível de expressão suficiente na organização.

Tabela 14 – Pergunta 20 do questionário aplicado

| Me estímulo por eu ter autonomia para execução das atividades nessa organização | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo | 6 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Indiferente | 14 | 27,5 | 27,5 | 39,2 |
| Concordo | 22 | 43,1 | 43,1 | 82,4 |
| Concordo totalmente | 9 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Observou-se que na questão 22 do questionário, me estímulo por receber *feedback* e outras considerações do meu gestor para melhorar o desempenho, 47,1% dos respondentes concordaram com a afirmação, 31,4% concordaram totalmente, 19,6% foram indiferentes e 2% discordaram totalmente. Nenhum dos respondentes optou pelo item discordo. Ao analisar a porcentagem acumulada, 78,5% da amostra pesquisada concordaram com a afirmação que recebem *feedback* do gestor sobre o desempenho. Sabe-se que líderes capazes de estruturar um parecer de qualidade sobre a realização das atividades de um subordinado, contendo pontos fortes e pontos a desenvolver e com o intuito de desenvolver as habilidades do funcionário, podem estimular a motivação desses liderados por reconhecerem que tal processo os ajudarão no desenvolvimento profissional.

Gondim e Silva (2004) afirmam que o comportamento do líder, a sua capacidade de dar *feedback*, as interações, o reconhecimento e demais habilidades estão fortemente ligadas à motivação e à qualidade da força de trabalho.

Tabela 15 – Pergunta 22 do questionário aplicado

| Me estímulo por receber feedback e outras considerações do meu gestor para melhorar o desempenho | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Indiferente | 10 | 19,6 | 19,6 | 21,6 |
| Concordo | 24 | 47,1 | 47,1 | 68,6 |
| Concordo totalmente | 16 | 31,4 | 31,4 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

O terceiro e último objetivo específico foi o de identificar os principais fatores que podem estimular a motivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional.

Para alcançar este objetivo, consideramos as respostas das questões 6, 7, 8 e 9 das entrevistas realizadas com os gerentes e as questões 1 a 6 (perfil dos respondentes), 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 23 e 24 dos questionários aplicados aos subordinados.

Na determinante motivação, buscou-se entender o que os gestores definem como motivação no trabalho (questão 6 da entrevista). Ao serem questionados, foi notado que não houve similaridade nas respostas, mas três dos cinco respondentes citaram que é uma ação orientada para o atingimento de metas. O Entrevistado 1 respondeu que “é a maneira como o funcionário encara seu trabalho”; o Entrevistado 2 respondeu que “é a força de vontade que um empregado tem de realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, cumprindo os objetivos propostos pela empresa”; e o Entrevistado 5 disse que “é o sentimento que impulsiona as pessoas a agirem para atingir e superar metas e desafios”.

Ao confrontar com o referencial teórico, foi notado que as afirmações dos entrevistados apresentam poucas semelhanças com os conceitos de motivação postos por autores como Vroom (1994), Hersey e Blanchard (1986) e Lévy-Leboyer (1994), que descreveram a motivação como condição interna do indivíduo de fazer algo para atingir um objetivo, quando este é capaz de satisfazer suas necessidades e desejos. Uma reflexão cabível é que, na visão dos gerentes entrevistados, os conceitos sobre motivação não são tão claros quanto os conceitos sobre liderança, descritos nos objetivos anteriores dessa análise. Talvez, como foi dito anteriormente, tenha havido a internalização de conceitos decorrentes dos cursos sobre liderança que são destinados periodicamente aos gerentes.

Outra pergunta feita aos gerentes foi sobre os fatores que mais estimulam a motivação dos funcionários dentro de uma organização (questão 7 da entrevista): quatro dos cinco entrevistados citaram o desenvolvimento e a ascensão profissional como fatores que mais estimulam a motivação dos funcionários. Outros fatores citados pelos entrevistados foram remuneração, benefícios e reconhecimento profissional. Ainda sobre os fatores que mais estimulam a motivação dos funcionários, foram dados treze fatores e solicitado que os gerentes escolhessem cinco destes que mais influenciavam a motivação dos subordinados (questão 8 da entrevista). O fator unânime escolhido pelos cinco entrevistados foi: querem que o trabalho proporcione oportunidades para aumentar os conhecimentos e habilidades deles. Além disso, quatro dos cinco entrevistados citaram o recebimento de recompensas pelo bom desempenho e oportunidade de progredir na carreira profissional como fatores que mais estimulam a motivação dos funcionários.

Durante a entrevista, três dos cinco entrevistados citaram que a motivação é oriunda de cada pessoa, mas a empresa e os gerentes exercem forte influência na motivação dos funcionários. Segundo eles, os gestores são os elos entre os interesses da empresa e os interesses dos funcionários e devem ter habilidades para que esses interesses sejam convergentes. O entendimento dos gestores sobre o papel do líder na motivação dos liderados é reforçado pelo que foi exposto por Batista e Santos (2015), que citam que o papel fundamental de um gestor é o gerenciamento do capital humano, alinhando as expectativas individuais com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, vale destacar a provável influência dos gestores e das suas ações sobre a motivação dos subordinados.

Outra pergunta feita aos gerentes foi como o estilo do líder impacta na motivação do subordinado (questão 9 da entrevista). A análise das respostas nos permite dizer que os entrevistados consideram o envolvimento interpessoal entre líder e liderados o fator-chave para a motivação dos liderados e alcance dos objetivos traçados.

O estilo de liderança que entende em qual grau de maturidade e habilidade o subordinado está para cada tarefa, que confia, que inspira, que desenvolve, que se envolve com a equipe e seus problemas e buscam juntos a solução e que consegue transmitir valores e propósitos para cada atividade é um estilo de liderança que influencia positivamente e por consequência tem subordinados mais motivados. (ENTREVISTADO 5).

Ainda sobre os fatores que podem estimular a motivação, algumas afirmações foram colocadas para os subordinados a fim de analisar o nível de concordância entre eles. Em relação à questão 7 do questionário, me estimulo com as boas condições de trabalho da organização que trabalho, 56,9% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação, 41,2% concordaram e 2% foram indiferentes. Nenhum dos entrevistados sinalizou as opções discordo e discordo totalmente. Quando analisamos a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 98% dos respondentes concordaram com a afirmação. Logo, podemos citar que as boas condições de trabalho oferecidas pela organização estimulam a motivação dos empregados.

Autores como Lima e Jardim (2013), Oliveira e outros (2013) e Costa e outros (2013) consideram que condições favoráveis no ambiente de trabalho resultam numa melhor qualidade de vida e são capazes de estimular a motivação e o comprometimento dos funcionários dentro de uma organização.

Tabela 16 – Pergunta 7 do questionário aplicado

| Me estímulo com as boas condições de trabalho da organização que trabalho | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Indiferente | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Concordo | 21 | 41,2 | 41,2 | 43,1 |
| | Concordo totalmente | 29 | 56,9 | 56,9 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Na afirmação da questão 8 do questionário, me estímulo por ter um trabalho interessante nessa organização, 43,1% dos respondentes disseram concordo, 41,2% concordo totalmente, 13,7% indiferentes e 2% discordaram. Não houve respondentes que optaram pelo item discordo totalmente. Na porcentagem acumulada concordo e concordo totalmente, 84,3% concordaram com a afirmação acima. Assim, podemos inferir que os subordinados, em sua maioria, se sentem estimulados por terem um trabalho interessante dentro da organização. É provável que a dinâmica e a importância das atividades dos subordinados referentes a discussão sobre tratamentos e cura de doenças, análise de mercado e técnicas de vendas tenham contribuído para o alto nível de concordância entre eles.

Para Lévy-Leboyer (1994), o aumento do significado do trabalho através da variedade, identidade e valor da tarefa representa uma fonte potencial que reativa as motivações no trabalho.

Tabela 17 – Pergunta 8 do questionário aplicado

| Me estímulo por ter um trabalho interessante nessa organização | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Indiferente | 7 | 13,7 | 13,7 | 15,7 |
| | Concordo | 22 | 43,1 | 43,1 | 58,8 |
| | Concordo totalmente | 21 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

No que se refere à segurança no trabalho, foi colocado para os subordinados a seguinte afirmação (questão 9 do questionário): me estimula o trabalho seguro que tenho nessa organização. Dentre os respondentes, 29,4% foram indiferentes, 27,5% discordaram, 25,5% concordaram, 11,8% concordaram totalmente e 5,9% discordaram totalmente. Ao analisar esses dados, percebemos grande divergência nas respostas dos subordinados. Nota-se que 33,4% dos respondentes (porcentagem acumulada discordo e discordo totalmente) não se

sentem estimulados com a questão da segurança no trabalho, além dos 29,4% que foram indiferentes. Talvez a dinâmica dessas organizações do segmento farmacêutico, no que se refere às reestruturações devidas a contratação de funcionários para lançamentos de produtos e demissões de funcionários por venda de produtos ou perda de patentes, tenha contribuído para essa taxa de discordância ou indiferença para a questão sobre segurança no trabalho.

Alves Filho e Araújo (2001) citam que a instabilidade e a insegurança no trabalho fazem com que os empregados passem a questionar a antiga perspectiva motivacional que o trabalho apresentava nas suas vidas profissionais.

Tabela 18 – Pergunta 9 do questionário aplicado

| Me estimula o trabalho seguro que tenho nessa organização | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo totalmente | 3 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| Discordo | 14 | 27,5 | 27,5 | 33,3 |
| Indiferente | 15 | 29,4 | 29,4 | 62,7 |
| Concordo | 13 | 25,5 | 25,5 | 88,2 |
| Concordo totalmente | 6 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Outra questão foi referente ao salário, questão 10 – me estimulo com o salário adequado a minha função. Dentre os respondentes, 52,9% concordaram com a afirmação, 33,3% concordaram totalmente, 11,8% foram indiferentes e 2% discordaram. Ninguém escolheu a opção discordo totalmente. Analisando a porcentagem acumulada das opções concordo e concordo totalmente, 86,2% dos respondentes concordaram em se sentirem estimulados com o recebimento de salário adequado à função desempenhada.

Apenas uma minoria, 2% do público pesquisado, discordou sobre o recebimento de um salário adequado à função exercida. O pagamento de bons salários e premiações tem um peso direto no padrão de vida dos funcionários e no reconhecimento, que são capazes de satisfazer necessidades e desejos tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. Segundo Vroom (1994), a Teoria das Expectativas explica que se a instrumentalidade e valência dessas recompensas organizacionais forem tidas como altas pelos indivíduos, a motivação para executar uma atividade e o nível de desempenho deles poderão ser acima da média. A expectativa de um resultado positivo orienta a motivação. Entretanto, para Herzberg (1997), fatores de higiene como condições de trabalho e salário são extrínsecos ao trabalho e apresentam baixo poder motivacional.

Tabela 19 – Pergunta 10 do questionário aplicado

| Me estímulo com o salário adequado a minha função | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Indiferente | 6 | 11,8 | 11,8 | 13,7 |
| | Concordo | 27 | 52,9 | 52,9 | 66,7 |
| | Concordo totalmente | 17 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

A questão 11 do questionário teve a seguinte afirmação: me estímulo com o recebimento de recompensas pelo meu bom desempenho. Dentre os respondentes, 45,1% concordaram com a afirmação, 43,1% concordaram totalmente e 11,8% foram indiferentes. As opções discordo e discordo totalmente não foram citadas pelos respondentes. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 88,2% dos respondentes se sentiram estimulados pelo recebimento de recompensas pelo bom desempenho.

Para McGregor (1999) e Gomes e Amorim (2008), os planos de incentivo individual funcionam apenas como bons métodos de controle do comportamento humano e são muito utilizados pelas organizações para obtenção de resultados, e se correlacionam com estratégias de liderança. Esses planos de incentivo não levam em conta características do comportamento das pessoas como satisfação das necessidades de estima e reconhecimento, autorrealização, saber e conhecer.

Tabela 20 – Pergunta 11 do questionário aplicado

| Me estímulo com o recebimento de recompensas pelo meu bom desempenho | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Indiferente | 6 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | Concordo | 23 | 45,1 | 45,1 | 56,9 |
| | Concordo totalmente | 22 | 43,1 | 43,1 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

A questão 12 teve a afirmação a seguir: me estímulo com o meu ambiente de trabalho, onde existe confiança e respeito. Dentre os respondentes, 43,1% concordaram totalmente com a afirmação, 39,2% concordaram e 17,6% foram indiferentes. As opções discordo e discordo totalmente não foram citadas pelos respondentes. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 82,3% dos respondentes se sentem estimulados pela

existência de confiança e respeito no ambiente de trabalho. Sabe-se que confiança, respeito e outros sentimentos positivos, quando estimulados dentro do ambiente de trabalho, podem ajudar na construção e manutenção do processo motivacional dos funcionários.

Bergamini (2005), Haak (1995) e Herzberg (1997) citam que os incentivos financeiros e de bens materiais satisfazem apenas no instante em que ocorre a premiação, mas a satisfação das necessidades psicológicas é o que realmente incentiva os funcionários a atingirem maiores desempenhos e de forma consistente. É pouco provável que os esforços empregados para a motivação dos funcionários através de sistemas que dependem exclusivamente de recompensas financeiras possam ser bem-sucedidos ou eficazes no médio e longo prazos.

Tabela 21 – Pergunta 12 do questionário aplicado

| Me estímulo com o meu ambiente de trabalho, onde existe confiança e respeito | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|-----------------------|--------------------------|
| Válido | Indiferente | 9 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | Concordo | 20 | 39,2 | 39,2 | 56,9 |
| | Concordo totalmente | 22 | 43,1 | 43,1 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

A questão 13 teve a afirmação a seguir: me estímulo por ter um trabalho de prestígio e status dentro da organização. Dos respondentes, 39,2% concordaram com a afirmação, 31,4% foram indiferentes, 17,6% concordaram totalmente e 11,8% discordaram. A opção discordo totalmente não foi citada pelos respondentes. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 56,8% dos respondentes se sentem estimulados pelo prestígio e status dentro da organização.

Para Maslow (1970), prestígio e status fazem parte das necessidades secundárias que os indivíduos buscam atingir e satisfazer. Contudo, para Herzberg (1997), esses fatores, extrínsecos ao trabalho, são determinados pela organização e estão fora do controle dos funcionários, apresentando baixo poder motivacional.

Tabela 22 – Pergunta 13 do questionário aplicado

| Me estímulo por ter um trabalho de prestígio e status dentro dessa organização | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo | 6 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | Indiferente | 16 | 31,4 | 31,4 | 43,1 |
| | Concordo | 20 | 39,2 | 39,2 | 82,4 |
| | Concordo totalmente | 9 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Outro questionamento feito aos subordinados foi: me estímulo a ter maior responsabilidade no meu trabalho (questão 14). Dentre os respondentes, 45,1% concordaram com a afirmação, 43,1% concordaram totalmente e 11,8% foram indiferentes. Nenhum dos entrevistados sinalizou as opções discordo e discordo totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 88,2% dos respondentes sinalizaram se sentirem estimulados por ter maior responsabilidade no trabalho.

A responsabilidade é um dos fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho e capazes de motivar as pessoas. Apresentam algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis acima do normal (HERZBERG, 1997). Os indivíduos são direcionados para o trabalho e crescimento e buscam maior autonomia e autodomínio (McGregor, 1999). É provável que os funcionários tenham maior envolvimento com os objetivos organizacionais e se sintam estimulados por se sentirem responsáveis pela realização de atividades e alcance de resultados.

Tabela 23 – Pergunta 14 do questionário aplicado

| Me estímulo a ter maior responsabilidade no meu trabalho | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Indiferente | 6 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | Concordo | 23 | 45,1 | 45,1 | 56,9 |
| | Concordo totalmente | 22 | 43,1 | 43,1 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Na questão 15 do questionário, a afirmação foi: me estímulo por ter oportunidade de progredir nessa organização. Dos respondentes, 47,1% disseram concordar totalmente, 41,2% concordaram, 5,9% foram indiferentes, 3,9% discordaram e 2% discordaram totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 88,3% dos respondentes se sentiam estimulados por terem oportunidade de ascensão profissional. A possibilidade de

ascender profissionalmente e ocupar cargos mais altos dentro da organização pode estimular a motivação dos funcionários que visam aumento salarial, poder e status.

Crescimento profissional é outro fator motivacional citado por Herzberg (1997), capaz de motivar as pessoas. A motivação depende do nível de satisfação decorrente de fatores motivacionais ligados ao conteúdo do trabalho (HERZBERG, 1997).

Tabela 24 – Pergunta 15 do questionário aplicado

| Me estímulo por ter oportunidade de progredir nessa organização | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Discordo | 2 | 3,9 | 3,9 | 5,9 |
| | Indiferente | 3 | 5,9 | 5,9 | 11,8 |
| | Concordo | 21 | 41,2 | 41,2 | 52,9 |
| | Concordo totalmente | 24 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Na questão 17 do questionário, a afirmação foi: me estímulo por um bom relacionamento com os colegas de trabalho. Dentre os respondentes, 60,8% disseram concordar totalmente, 33,3% concordaram, 3,9% foram indiferentes e 2% discordaram. Nenhum respondente optou pelo item discordo totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 94,1% dos respondentes se sentiam estimulados a terem um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Nota-se que o líder é capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho em equipe, e isso aumenta a possibilidade do grupo se sentir disposto e estimulado a buscar um objetivo determinado.

Tabela 25 – Pergunta 17 do questionário aplicado

| Me estímulo por eu ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Indiferente | 2 | 3,9 | 3,9 | 5,9 |
| | Concordo | 17 | 33,3 | 33,3 | 39,2 |
| | Concordo totalmente | 31 | 60,8 | 60,8 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Na questão 18 do questionário, a afirmação foi: me estímulo por um bom relacionamento com os meus superiores. Dos respondentes, 51% disseram concordar

totalmente, 45,1% concordaram e 3,9% foram indiferentes. Nenhum respondente optou pelos itens discordo ou discordo totalmente. Ao analisar a porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 96,1% dos respondentes se sentiam estimulados a ter um bom relacionamento com os seus superiores.

O relacionamento com os colegas e com os superiores é uma das condições favoráveis ao ambiente de trabalho, capaz de estimular a motivação e o comprometimento dos funcionários. A qualidade de vida no trabalho procura melhorar a satisfação, o desenvolvimento profissional e o bem-estar do funcionário, além de aumentar a produtividade, a competitividade e o desempenho da organização (OLIVEIRA et al, 2013).

Tabela 26 – Pergunta 18 do questionário aplicado

| Me estímulo por eu ter um bom relacionamento com os meus superiores | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Indiferente | 2 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | Concordo | 23 | 45,1 | 45,1 | 49,0 |
| | Concordo totalmente | 26 | 51,0 | 51,0 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

No determinante disponibilidade de tempo para resolução de assuntos pessoais (questão 21), 56,9% dos respondentes concordaram com a afirmação, 21,6% foram indiferentes, 15,7% concordaram totalmente, 3,9% discordaram e 2% discordaram totalmente. É importante destacar que, com base nos dados da Tabela 27, a empresa dispõe de flexibilidade no horário de trabalho. Assim, 72,6% (porcentagem acumulada concordo e concordo totalmente) dos respondentes concordaram que há disponibilidade de tempo para resolução de problemas pessoais.

A disponibilidade de tempo no horário de trabalho pode contribuir para o processo motivacional dos liderados, já que os mesmos dispõem de flexibilidade para resolução de problemas pessoais. Assim, possivelmente, os funcionários poderão estar mais concentrados no momento em que estiverem executando suas atividades laborais.

Tabela 27 – Pergunta 21 do questionário aplicado

| Me estímulo por eu ter disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|--|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Discordo | 2 | 3,9 | 3,9 | 5,9 |
| Indiferente | 11 | 21,6 | 21,6 | 27,5 |
| Concordo | 29 | 56,9 | 56,9 | 84,3 |
| Concordo totalmente | 8 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Outro aspecto relevante foi questionado aos subordinados (questão 23 do questionário): sinto-me motivado com a realização das atividades do meu trabalho. Dentre os respondentes, 47,1% concordaram totalmente com a afirmação, 41,2% concordaram, 9,8% foram indiferentes e 2% discordaram. Nenhum dos respondentes optou pelo item discordaram totalmente. Cerca de 88,3% (porcentagem acumulada concordo e concordo totalmente) dos respondentes disseram se sentir motivados com a realização das atividades laborais. De acordo com os dados da Tabela 28, nota-se alto nível de motivação em nível operacional da empresa estudada. É possível avaliar que o estímulo à motivação dos funcionários é tratado como ferramenta estratégica, e os programas de desenvolvimento pessoal e de automotivação possibilitam o envolvimento estratégico de todos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Haak (1995) e Herzberg (1997), a qualidade, a quantidade e o trabalho são realmente trocados por salários e prêmios, mas o que realmente motiva os funcionários está ligado àquilo que caracteriza o conteúdo do trabalho, como o gostar da atividade desempenhada, o interesse, a autonomia e a iniciativa atribuída a cada um. A motivação surge a partir de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador.

Tabela 28 – Pergunta 23 do questionário aplicado

| Sinto-me motivado com a realização das atividades do meu trabalho | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | | | | |
| Discordo | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Indiferente | 5 | 9,8 | 9,8 | 11,8 |
| Concordo | 21 | 41,2 | 41,2 | 52,9 |
| Concordo totalmente | 24 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Na questão 24 do questionário a afirmação foi: o gestor tem um papel importante para a minha motivação. Dentre os respondentes, 45,1% concordaram, 35,3% concordaram totalmente, 15,7% foram indiferentes e 3,9% discordaram totalmente. Nenhum dos respondentes optou pelo item discordo. Na porcentagem acumulada (concordo e concordo totalmente), 78,4% dos respondentes consideram que o gestor tem papel importante na motivação dos subordinados.

Compreender a dinâmica da motivação é uma condição essencial para que o líder consiga maior eficácia no processo de interação com seus subordinados. A partir daí, a forma como os líderes compreendem o que vem a ser motivação no trabalho influenciará o modo como eles irão estruturar os incentivos, recompensas e a forma de gestão em suas organizações, e, conseqüentemente, repercutirá na motivação e qualidade da força de trabalho (BERGAMINI, 1994; GONDIM; SILVA, 2004).

Tabela 29 – Pergunta 24 do questionário aplicado

| O gestor tem um papel importante para a minha motivação | | Frequência | Porcentual | Porcentagem válida | Porcentagem acumulada |
|---|---------------------|------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 2 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | Indiferente | 8 | 15,7 | 15,7 | 19,6 |
| | Concordo | 23 | 45,1 | 45,1 | 64,7 |
| | Concordo totalmente | 18 | 35,3 | 35,3 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

De acordo com a análise dos dados coletados, é possível inferir que a gestão da empresa consegue estimular a motivação de seus funcionários. Ainda que os resultados deste trabalho não evidenciem o melhor estilo de liderança sob a perspectiva dos subordinados, deve-se observar que os liderados se sentem motivados com a gestão dos seus líderes. A pesquisa ajudou a identificar o comportamento e as características dos gerentes e os fatores que mais influenciavam a motivação dos funcionários dentro da empresa estudada. Tal constatação, embora importante, pode ser controversa com a realidade, já que existem conceitos “organizacionalmente aprendidos” pelos gestores que talvez os impeçam de dizer a verdadeira forma de sua atuação gerencial, além de outras unidades de negócio dentro da própria empresa, com diferentes gerentes, subordinados e relações entre gerentes e subordinados.

8 CONCLUSÃO

Considerando o cenário atual, no qual as organizações vivenciam inúmeras mudanças nos contextos econômico, social, político e cultural, é fundamental que o líder contemporâneo seja capaz de se adaptar a esta realidade e valorizar não só os resultados, mas também os relacionamentos no ambiente corporativo. Contudo, cabe a reflexão sobre essa relação entre líder e liderado. Afinal, as empresas contemporâneas têm desenvolvido métodos de controle mais disfarçados, diferentes dos convencionais, através de um uso velado do poder como forma de dominação dos subordinados. Quanto mais disfarçado estiver o poder do líder, maior impacto ele terá sobre os liderados.

Para alcançar o objetivo central deste estudo, três objetivos específicos foram formulados. As evidências coletadas através das respostas dos líderes e liderados permitiram cumpri-los.

O primeiro objetivo específico foi levantar quais características e comportamentos são importantes na função de líder. As características citadas foram: flexibilidade, honestidade e conhecimento do negócio, e os comportamentos citados foram: exercer uma liderança baseada no exemplo, reconhecer a individualidade dos subordinados, valorizar os bons desempenhos e envolver os subordinados na tomada de decisões.

Contudo, é preciso analisar criticamente o conteúdo desse discurso dos líderes sobre descentralização do poder e autonomia dos liderados para estimular a motivação. É provável que alguns conceitos sobre liderança vistos em livros de administração e cursos oferecidos pela própria empresa tenham sido internalizados pelos líderes, mas isso não garante que tais conceitos sejam operacionalizados na sua essência. A empresa informa, pelo seu *website* e boletins internos, fazer alto investimento em políticas de liderança através de cursos empresariais e de pós-graduação *strictu sensu* para os gerentes, mas parece não elaborar métodos que avaliem o comportamento dos gerentes e se tais conceitos têm sido aplicados na prática. Vimos que a percepção dos subordinados no que se referiu à participação na tomada de decisões não foi evidente e diferiu do que foi dito pelos gerentes entrevistados. Dessa forma, podemos citar que existem valores explicitados pelos líderes que podem ser considerados como falácias organizacionais. Na teoria, promovem uma liderança participativa e com foco no desenvolvimento dos liderados, mas na prática executam uma liderança mais centralizadora e com foco na manutenção do cargo e em resultados cada vez maiores. Logo, os gestores dizem parecer líderes descentralizadores, mas pensam e agem de forma a beneficiar apenas a si próprios em detrimento dos outros, tornando-se pseudolíderes.

Outra reflexão que devemos fazer é se a descentralização da tomada de decisões dita pelos gestores tem como real objetivo o desenvolvimento profissional e motivação dos liderados. É possível que as práticas de liderança sejam “organizacionalmente aprendidas” com o intuito de controlar comportamentos dos funcionários de acordo com os interesses da empresa, em vez de ter como principal objetivo o autodesenvolvimento profissional e o estímulo à motivação dos liderados. Dessa forma, o comando do líder passa a ser menos visível e aparece mais sob a forma de ameaça sobre a reputação do funcionário, sua carreira e emprego.

De acordo com o que foi observado nas entrevistas, o estilo de liderança situacional foi o mais indicado pelos gerentes. Para eles, a liderança nos dias de hoje não está focada apenas nas características do líder ou dos liderados, mas sim na situação. Por esse motivo, a situação pode influenciar e ser determinante no processo de liderança. Todavia, as mudanças do mercado global e as regras impostas pela estrutura organizacional dificultam a prática da liderança situacional exposta pelos gerentes. Se esses gerentes não podem delegar funções gerenciais aos liderados em razão das normas da empresa e têm comportamentos moldados pela organização, certamente não exercerão uma liderança situacional conforme seus conceitos teóricos. Dessa maneira, podemos inferir que o segundo objetivo específico, o de identificar o tipo de liderança exercida pelos gestores, não foi plenamente alcançado.

Numa sociedade globalizada, baseada numa constante busca de qualidade e criatividade, demanda-se que os empregados sejam participativos e pensantes. A sinergia entre os funcionários da empresa, com diferentes ideias, poderá conceder uma maior capacidade de criação de soluções originais, uma alternativa para enfrentar a complexidade, reconhecida como um dos maiores desafios da gestão contemporânea. Entretanto, os gerentes apresentam certa resistência ao se depararem com subordinados que apresentam modelos diferentes daqueles que foram impostos pela empresa.

O terceiro e último objetivo específico foi o de identificar os principais fatores que podem estimular a motivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional. Foram sinalizadas no questionário alternativas tradicionalmente apontadas na literatura que podem estimular a motivação. Dentre elas, as boas condições de trabalho, salários adequados, premiações, ascensão profissional, ter um trabalho interessante, ter confiança e respeito dentro do ambiente de trabalho e responsabilidade foram percebidas como os maiores estímulos à motivação impostos pela empresa.

Sabe-se que a motivação é intrínseca ao ser humano e que nenhum líder ou instituição atuará sobre a motivação dos subordinados. Oferecer diferentes recompensas pecuniárias ou

recompensas sociais não garantirá a motivação dos funcionários, mas parece aumentar as chances de estimulá-los a se sentirem motivados. Cabe ao líder entender o verdadeiro sentido que o liderado dá àquilo que lhe é oferecido ou ordenado. Afinal, o que motiva os funcionários não são as recompensas organizacionais e sim a percepção subjetiva deles com relação a tais recompensas. Por isso, é importante refletir sobre a administração dessas recompensas, porque recompensas com intuito de, exclusivamente, premiar excelentes resultados ou comportamentos extraordinários de funcionários não garantirão a sua atração para alcançar determinado resultado. Essas recompensas podem apresentar uma valência negativa para os funcionários.

As teorias sobre liderança demonstram a importância de investigar nos indivíduos que ocupam cargos de gestão uma relação entre o perfil de liderança considerado como eficaz e as atitudes e comportamentos dos liderados, no que se refere ao alcance dos objetivos organizacionais. Agora, em relação do problema de pesquisa sobre qual o estilo de liderança exercido pelo gestor contemporâneo e a sua relação com a motivação do subordinado?, veremos a resposta a seguir.

Vimos neste trabalho que a liderança tem forte influência na motivação do trabalhador e parece de grande importância para o desenvolvimento das organizações, desde que sejam utilizadas na sua essência e não como um mecanismo de controle dos subordinados. De acordo com o nível de concordância dos respondentes, percebemos que os gerentes da empresa são flexíveis, honestos, participativos, reconhecem seus liderados e é capaz de unir e estimular a motivação dos indivíduos do grupo, facilitando, assim, o alcance dos objetivos da organização e do próprio grupo. Se a motivação no trabalho é entendida como uma maneira de estimular o indivíduo ao alcance de uma meta ou objetivo, e liderança é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras pessoas, então podemos dizer que ambas as dimensões têm foco no indivíduo e nos diferentes métodos de incentivá-lo a uma determinada ação.

Contemplando esse cenário, este estudo teve como objetivo central evidenciar o contexto que estrutura a relação entre liderança e motivação no trabalho. Para essa reflexão, vimos na pesquisa que não somente as recompensas pecuniárias são capazes de estimular a motivação dos subordinados, mas sim o comportamento dos líderes e a sua forma de entender e lidar com seus liderados. O que nos chama atenção é que as organizações contemporâneas se apoderam dos conceitos de liderança e motivação para estruturar relações que visam controlar o comportamento humano. Objetivos inalcançáveis, premiações para resultados excepcionais e falsa descentralização do poder são alguns dos métodos utilizados pelas empresas para direcionar o comportamento dos funcionários na busca constante de maior

produtividade. Entretanto, todos esses esforços não têm sido suficientes para controlar o comportamento dos funcionários, que, mesmo que instintivamente, percebem o verdadeiro sentido de algumas dessas ações e preferem não alcançar os resultados. Nesse contexto, o objetivo central da pesquisa foi parcialmente alcançado: nota-se uma relação entre o comportamento e as atitudes do líder e a motivação dos subordinados, mas parece que alguns métodos utilizados pelos líderes são ultrapassados e não são tão efetivos no processo de estimular a motivação dos liderados. Embora existam inúmeros outros fatores que estimulem a motivação no trabalho, a liderança, quando bem aplicada, parece ser relevante nesse processo.

As teorias sobre motivação no trabalho são diversas, mas é pouco provável que encontremos respostas ou modelos capazes de garantir a motivação dos funcionários. Os indivíduos estão motivados de diferentes maneiras e isso irá depender das suas experiências, necessidades, desejos e valores sociais. Estes interferem no modo como os indivíduos reagem aos estímulos motivacionais. Nota-se que o estilo de liderança exercido e os diferentes estímulos motivacionais, sejam eles de ordem financeira ou social, oferecidos pela empresa, conseguiram um alto grau de motivação entre os subordinados.

Diante dos resultados encontrados, é possível inferir que existe uma relação da liderança exercida com a motivação dos liderados. Entretanto, o discurso sobre o estilo de liderança adotado pelos líderes e o comportamento dos liderados da empresa estudada podem diferir daquilo que é, de fato, executado na prática por eles. Devemos também levar em consideração as possíveis divergências das características e comportamentos de líderes e liderados de outras empresas.

Sugere-se, assim, que novas pesquisas sejam conduzidas com outras técnicas de coleta de dados, como grupo focal ou etnografia, para que aprofundem essa relação da liderança exercida com a motivação dos liderados.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista Administração**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 107-127, jan./mar. 2009.
- ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. **Revista de gestão e negócios sobre todos os aspectos das organizações e seu papel na sociedade**. Disponível em: <<http://aom.org/amr/>>. Acesso em: 29 dez. 2015.
- AKTOUF, Omar. A Administração da liderança: da deificação do dirigente à reificação do empregado. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 3, n. 4, p. 7-48, 1995.
- _____. A administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 13-33, maio/ago. 2001.
- ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 27-40, abr./jun. 2001.
- ALVES FILHO, Antônio; COSTA, Maria T. P. Condições de trabalho e motivação em contextos do sistema único de saúde – SUS. **Revista Interface**, Natal, v. 10, n. 1, p. 56-74, 2013.
- AMORIM, Maria C. S.; PEREZ, Regina H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 26, p. 221-243, jan./abr. 2010.
- ALMEIDA, M. R. I.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTY, C. S. Liderança e gestão estratégicas de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 1, n. 1, p. 7-25, abr. 2008.
- BARBOSA, Alba O. et al. Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 4-21, jan./jun. 2011.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., Florianópolis, 2010. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. p. 1-17.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./mar. 2013.
- BASS, B. M.; AVOLIO, Bruce. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.
- _____. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- _____. **Developing potential across a full range of leadership**. Cases on transactional and

transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2002.

BATISTA, Charles S.; SANTOS, Jair N. Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 117-137, out./dez. 2015.

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensas e o papel da remuneração. In: VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-35.

BERGAMINI, Cecília. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOMFIM, David F.; HASTENREITER, Flávio. Desenvolvimento de liderança e equipes para representantes de turma de uma IES de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, RS, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago./dez. 2010.

BORGES, Vanessa E. A Evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico. **Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré – RAES**, São Paulo, v. 2, p. 1-2, 2009. Disponível em: <http://sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CAMPOS, Heliete L. et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da singularidade**. São Paulo: Gente, 2013.

CARVALHO NETO, Antônio. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, Belo Horizonte, v. 14, n. 32, p. 35-49, abr. 2012.

CARVALHO NETO, Antônio; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, RS, v. 13, n. 2, p. 2-20, maio/ago. 2013.

CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

COSTA, Cleber A. et al. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 11, n. 1, p. 181-198, jan./abr. 2013.

CORDEIRO, Valdete J. et al. Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 119-127, jan./jun. 2012.

CUNHA, Maria G.; BEZERRA, Recleyton O.; MEDEIROS, Edna M. B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **Revista Raup – Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, v. 6, n. 2, p. 89-100, abr./set. 2014.

DELFINO, Islania A. L.; SILVA, Anielson B; ROHDE, Leonardo R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17.

DELFINO, Islania A. L.; SILVA, Anielson B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no Sebrae. **Revista Gestão Organizacional – RGO**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 95-111, maio/ago. 2013.

DRUCKER, F. P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

DUARTE, Giselle A.; PAPA, Adriana C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011.

FONSECA, Ana M. O.; PORTO, Juliana B.; BARROSO, Aline C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, maio/jun. 2012.

FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun. 2015.

FOUCAULT, Michel. **Dits et écrits**. Édition Établie sous la direction de Daniel Defert et François Ewald. Collaboration de Jacques Lagrange, vol. I et II. Paris: Quarto Gallimard, 2001.

GIRARDI, Dante; SOUZA, Irineu M.; GIRARDI, Júlia F. O Processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? In: DRUCKER, P. et al. (Org.). **On leadership**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2011. Chapter 1.

GOMES, Elaine D.; MICHEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas

aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo, ano VII, n. 13, dez. 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf>. Acesso em: 17 jan.2015.

GOMES, Dione F. N.; AMORIM, Maria, C. S. Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 26-36, jul./set. 2008.

GONDIM, Sônia M. G.; SILVA, Narbal. Motivação para o trabalho. In: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-176.

HAAK, Marianne K. Empregados motivados: empresas triunfantes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-5, 1995.

_____. Programas de qualidade e motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, jul./set. 2000.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários? Gestão de pessoas, não de Pessoal**. Harvard Business Review Book. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.

KICH, Juliane I. F. et al. A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 21, p. 122-146, mai./ago. 2008.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Luana A.; JARDIM, Gardênia T. P. Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA. **Revista Ciências Administração**, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 69-84, jan./jun. 2013.

MACHADO, D. D. P. N.; ANTUNES, A. G. Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 12, n. 3, p. 88-104, jul./set. 2007.

MACIEL, Cristiano O.; SILVA, Antônio J. H.; CASTRO, Marcos. Liderança e cooperação nas organizações. **Revista de Economia e Administração**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 313-327, jul./set. 2008.

MACIEL, Cristiano O.; NASCIMENTO, Maurício R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo: v. 48, n. 3, p. 544-559, jul./set. 2013.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning, 2008.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper e Row, 1970.

MAXWELL, John C. **O líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

_____. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MERCADO nacional deve movimentar R\$ 132 bi em 2015. **Valor Econômico**, São Paulo, 06 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4122082/mercado-nacional-deve-movimentar-r-132-bi-em-2015>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

MOSCON, Daniela C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2013.

NARS, Felipe C. F.; FERREIRA, Marcos A. A.; FISCHER, André L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise mundial. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

OLIVEIRA, J. S. et al. Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a avaliação por agentes de segurança penitenciária. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUNP**, Natal, v. 5, n. 2, p. 63-77, abr./set. 2013.

PATI, Camila; GASPARINI, Cláudia. As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil. **Exame.com**, São Paulo, 19 jan. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-50-empresas-com-funcionarios-mais-satisfeitos-no-brasil/lista>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

PEREIRA, Maurício F.; CECCATO, Clotilde M. T.; MELO, Pedro A. A influência do líder no processo de criatividade dos funcionários de centros de ensino de uma universidade pública federal. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 5, n. 2, p. 127-148, maio/ago. 2007.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc. V. **Manual de investigação em ciências**

sociais. Lisboa: Gradiva, 2005.

RAMOS, Camila Souza. Top employers certifica empresas com ações especiais de recursos humanos. **Diário Comércio, Indústria & Serviços (DCI)**, São Paulo, 11 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/servicos/top-employers-certifica-empresas-com-acoes-especiais-de-recursos-humanos-id335859.html>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos E.; SOUZA, Washington J. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 8, n. 2, p. 35-50, maio/ago. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROLDAN, Viviane, P. S. et al. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de jornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **Revista Facecla**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 334-352, set./dez. 2013.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. D. **Emotional intelligence**. Imagination, cognition, and personality. New Haven: Baywood Publishing, 1990.

SANT'ANNA, Anderson S.; CAMPOS, Marly M.; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SANT'ANNA, Liliane L.; PASCHOAL, Tatiane, GOSENDO, Eliana E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilo de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, set./out. 2012.

SAMPAIO, Jader, D. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009.

SANTOS, Jair N. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. 2003. 370 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2003.

SAWREY, James; TELFORD, Charles. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. Leadership. **Journal of Organizational Change Management**, United Kingdom, v. 3, Issue 3, p. 29, 1990.

SKINNER, Wicham. “Muito chapéu para pouco gado”: Gestão de recursos humanos. In: VROOM, V. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA NETO, S. P.; CALVOSA, M. V. D. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, jan./abr. 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN. R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New Jersey: Jossey-Bass, 1994.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais**. Vol. 2. São Paulo: Cortez, 1992.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O que você entende por liderança? Defina.
- 2) Quais as características e comportamentos que você considera mais importantes na função de um líder?
- 3) Qual o melhor estilo de liderança desempenhado por um gestor de equipes?
- 4) Escolha a definição que melhor descreve o que é ser líder dentro de uma organização, para você:
 - () Capacidade que um indivíduo tem de coordenar e controlar pessoas e exercer autoridade, a fim de mudar atitudes e comportamentos de outro indivíduo ou grupo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.
 - () Capacidade que um indivíduo tem de estimular a participação do grupo e orientar tarefas. Exerce influência sobre os demais e busca alcançar os objetivos do grupo e da organização.
 - () Capacidade que um indivíduo tem de exercer influência e poder entre as pessoas, baseado em recompensas e também em punições, para que os processos se comportem de forma ordenada e previsível, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
- 5) Marque 5 das 20 características que mais o descrevem como gestor, dentro da organização que trabalha. Caso haja outra característica que não esteja descrita, cite-a.

| | |
|---|---|
| Ter autoconfiança | Ser dominante |
| Ser controlador | Relacionar-se de maneira formal com os subordinados |
| Reconhecer os bons desempenhos dos subordinados | Recompensar os bons desempenhos dos subordinados |
| Definir os objetivos do grupo a alcançar | Dar atenção personalizada aos subordinados |

| | |
|---|---|
| Delegar responsabilidades aos subordinados | Ser agente de mudança |
| Estimular os subordinados | Estabelecer as regras da organização |
| Dar orientações específicas | Ser uma fonte de inspiração |
| Preocupar-se com as necessidades dos subordinados | Apoiar os subordinados na realização das suas tarefas |
| Permitir que os subordinados tomem as suas decisões | Valorizar o aspecto técnico do trabalho |
| Resolver conflitos | Valorizar o relacionamento interpessoal |
| Decidir de forma centralizada | Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos |
| Envolver os subordinados na tomada de decisões | Relacionar-se de forma confiante com os subordinados |
| Centrar-se na produção | Ser carismático |

- 6) Como você definiria Motivação no trabalho?
- 7) Em sua opinião, qual ou quais os fatores que mais estimulam a motivação dos funcionários dentro de uma organização?
- 8) Aponte cinco dos treze fatores abaixo que mais influenciam a motivação dos subordinados.
- () São fortemente motivados pelo dinheiro que ganham.
 - () Gostam de resolver problemas que são completamente novos para eles.
 - () Querem que o trabalho proporcione oportunidades para aumentar os conhecimentos e habilidades deles.
 - () Recebimento de recompensas pelo bom desempenho.
 - () O sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros.
 - () Oportunidade de progredir na carreira profissional.
 - () Gostam de tarefas relativamente simples.
 - () Querem que as outras pessoas saibam o quão bom eles realmente podem ser na realização do trabalho.
 - () Organização que oferece maior segurança no emprego.
 - () Ficam mais preocupados com o que me pagam do que com o tipo trabalho que têm que fazer.

- () Boas condições de trabalho que a organização oferece.
 - () Preferem descobrir as coisas por si mesmo.
 - () Têm que sentir que estão a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuam.
- 9) Como o estilo do líder impacta na motivação do subordinado? Explique.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

As respostas deste questionário contribuirão para a finalização de uma dissertação de mestrado em Administração da Universidade Salvador (UNIFACS) sobre Liderança e Motivação dentro das organizações contemporâneas brasileiras. Peço, por favor, a sua participação como respondente desta pesquisa. Todas as informações fornecidas terão sua confidencialidade preservada, pois em nenhum momento seu nome será solicitado. Essas informações serão apresentadas no trabalho de forma agregada, sem identificação dos respondentes.

1) Gênero

Masculino Feminino Outro

2) Faixa etária

18-24 anos 25-31 anos 32-38 anos 39-45 anos Acima de 46 anos

3) Estado civil

Solteiro(a) Casado(a) Viúvo(a) Outro

4) Grau de escolaridade

Ensino médio completo Superior incompleto Superior completo
 MBA ou Pós-graduação Mestrado Doutorado

5) Tempo de empresa

Até 1 ano 1-4 anos 5-9 anos Acima de 10 anos

6) Região onde trabalha

Norte Nordeste Centro-Oeste Sul Sudeste

As questões 7 a 26 referem-se a fatores que podem estimular a motivação do funcionário. De acordo com as atividades do seu trabalho atual, descreva o seu grau de concordância perante cada uma das seguintes afirmações assinalando uma opção entre 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo) ou 5 (concordo totalmente).

| | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|--|------------------------|------------------------|
| 7) Me estimulo com as boas condições de trabalho da organização que trabalho. | 1—2—3—4—5 | |
| 8) Me estimulo por ter um trabalho interessante nessa organização. | 1—2—3—4—5 | |
| 9) Me estimula o trabalho seguro que tenho nessa organização. | 1—2—3—4—5 | |
| 10) Me estimulo com o salário adequado à minha função. | 1—2—3—4—5 | |
| 11) Me estimulo com o recebimento de recompensas pelo meu bom desempenho. | 1—2—3—4—5 | |
| 12) Me estimulo com o meu ambiente de trabalho, onde existe confiança e respeito. | 1—2—3—4—5 | |
| 13) Me estimulo por ter um trabalho de prestígio e status dentro dessa organização. | 1—2—3—4—5 | |
| 14) Me estimulo ter maior responsabilidade no meu trabalho. | 1—2—3—4—5 | |
| 15) Me estimulo por ter oportunidade de progredir nessa organização. | 1—2—3—4—5 | |
| 16) Me estimulo pelo apreço e reconhecimento pelo trabalho que realizo. | 1—2—3—4—5 | |
| 17) Me estimulo por eu ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. | 1—2—3—4—5 | |
| 18) Me estimulo por eu ter um bom relacionamento com os meus superiores. | 1—2—3—4—5 | |
| 19) Me estimulo por eu fazer parte da tomada de decisões e também das melhorias na execução das minhas atividades. | 1—2—3—4—5 | |
| 20) Me estimulo por eu ter autonomia para execução das atividades nessa organização. | 1—2—3—4—5 | |
| 21) Me estimulo por eu ter disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais. | 1—2—3—4—5 | |
| 22) Me estimulo por receber <i>feedback</i> e outras considerações do meu gestor para melhorar o desempenho. | 1—2—3—4—5 | |
| 23) Sinto-me motivado com a realização das atividades do meu trabalho. | 1—2—3—4—5 | |
| 24) O gestor tem um papel importante para a minha motivação. | 1—2—3—4—5 | |
| 25) Me estimulo com o gestor que delega responsabilidades aos subordinados. | 1—2—3—4—5 | |
| 26) Me estimulo com os gestores que são flexíveis e que reconhece a individualidade de cada subordinado. | 1—2—3—4—5 | |