

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM ÊNFASE EM
MARKETING

Débora Cristina Estefani

MOTIVAR PARA LIDERAR E LIDERAR PARA MOTIVAR: ABORDAGEM DA
ADMINISTRAÇÃO SITUACIONAL

Bauru
2010

Débora Cristina Estefani

**MOTIVAR PARA LIDERAR E LIDERAR PARA MOTIVAR: ABORDAGEM DA
ADMINISTRAÇÃO SITUACIONAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade FIB –
Faculdades Integradas de Bauru,
para obtenção do título de
Bacharel em Administração com
ênfase em Marketing, sob a
orientação do Prof. Edson
Alcebiádes Spósito.**

**Bauru
2010**

Estefani, Débora Cristina

Motivar para liderar e liderar para motivar: abordagem da administração situacional. - Bauru: FIB, 2010.
82f.

Trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas com ênfase em Marketing das Faculdades Integradas de Bauru.

Orientador: Prof. Edson Alcebíades Spósito

1. Motivação; 2. Liderança; 3. Equipe

Débora Cristina Estefani

**MOTIVAR PARA LIDERAR E LIDERAR PARA MOTIVAR: ABORDAGEM DA
ADMINISTRAÇÃO SITUACIONAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade FIB –
Faculdades Integradas de Bauru,
para obtenção do título de
Bacharel em Administração com
ênfase em Marketing.**

Bauru, 04 de dezembro de 2010

Banca examinadora:

Presidente/Orientador: Prof Edson Alcebiádes Spósito

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru - FIB

Prof.1:

Instituição:

Prof.2:

Instituição:

“Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis.”
Bertolt Brecht.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus que foi o meu maior porto seguro, estando sempre ao meu lado, iluminado meus caminhos e me dando forças para concluir mais essa etapa.

Agradeço à minha família que é exemplo de força, de coragem e perseverança.

Agradeço ao meu orientador, pelo seu exemplo de profissionalismo, que com sua paciência, antes de me ensinar, me fez aprender; por me mostrar os caminhos quando eu me perdia. Obrigada pelo apoio e conhecimentos dispensados para a concretização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos que tornaram inesquecíveis os momentos bons e ruins que compartilhamos.

ESTEFANI, Débora Cristina. **Motivar para liderar e liderar para motivar: abordagem da administração situacional**. 2010. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas com Ênfase em Marketing). FIB. Bauru, 2010.

RESUMO

A motivação é um dos assuntos mais discutidos entre gestores de todas as organizações e é também elemento de muitos estudos até hoje, devido a sua importância e complexidade. Não podemos esquecer de mencionar que, para que ela exista é necessário estar aliada a um bom líder dentro dessa organização, ou qualquer outro ambiente em que se deseja obter bons resultados, pois a satisfação dos funcionários e o lucro da empresa andam sempre juntos. A proposta deste trabalho é apresentar as principais teorias sobre motivação e liderança e mostrar que a administração situacional é um ótimo caminho para o tão almejado lucro da empresa e satisfação dos funcionários, para isso foi utilizado procedimentos metodológicos apoiados em estudo de caso nas Faculdades Integradas de Bauru. Esse estudo foi realizado por meio de questionário entregue aos alunos para obter o grau de satisfação dos mesmos nas organizações em que atuam e relacioná-lo ao tipo de liderança a que são submetidos. Percebeu-se durante o trabalho que a maior parte do grupo pesquisado sente-se satisfeito e motivado, embora ainda existam alguns pontos onde nota-se a necessidade de melhorias, foi identificado também que os estilos de liderança predominantes estão divididos. Todas essas análises levantadas proporcionaram uma grande comparação com o referencial bibliográfico pesquisado.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Equipe.

ESTEFANI, Débora Cristina. **Motivar para liderar e liderar para motivar: abordagem da administração situacional.** 2010. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas com Ênfase em Marketing). FIB. Bauru, 2010.

ABSTRACT

Motivation is one of the most discussed topics among managers of all organizations and is also part of many studies to date, due to its importance and complexity. Do not forget to mention that for it to exist you need to be combined with a good leader within that organization, or any other environment in which you want to get good results, because employee satisfaction and company profits go together. The purpose of this paper is to present the main theories on motivation and leadership and show that the situational management is an excellent way for the much desired company profits and employee satisfaction, for it was used methodological procedures supported by case study in Integrated Colleges Bauru. This study was conducted through a questionnaire given to students to obtain the same degree of satisfaction in organizations where they work and relate it to the kind of leadership that are submitted. It was noticed during the work that most of the research group are satisfied and motivated, although there are some points where it is noticed the need for improvements was also identified the styles of leadership predominates are divided. All these tests raised provided a great comparison with the bibliographic search.

Keywords: Motivation. Leadership. Team.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide do movimento das relações humanas	23
Figura 2	Pirâmide das necessidades de Maslow	23
Figura 3	Modelo motivacional de Vroom	33
Figura 4	A teoria da equidade sobre a motivação	34
Figura 5	Esquema geral da liderança situacional	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores higiênicos, segundo Herzberg	27
Quadro 2	Fatores motivadores, segundo Herzberg	27
Quadro 3	Perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y	28
Quadro 4	Contínuo imaturidade-maturidade	36
Quadro 5	Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade	43
Quadro 6	Comparação de satisfação e insatisfação em relação aos perfis de liderança apresentados	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Sexo	51
Tabela 2	Idade	51
Tabela 3	Ano Faculdade	52
Tabela 4	Tempo de Serviço	53
Tabela 5	Nível hierárquico	53
Tabela 6	Satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado	54
Tabela 7	Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato	56
Tabela 8	Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa	57
Tabela 9	Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente	58
Tabela 10	Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho	59
Tabela 11	Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho	60
Tabela 12	Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa	61
Tabela 13	Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades	63
Tabela 14	O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe	64
Tabela 15	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional	66
Tabela 16	Há gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua	67
Tabela 17	Seu superior imediato é receptivo as sugestões de mudanças	68
Tabela 18	Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho	69
Tabela 19	Qual o perfil de liderança do seu gestor	71
Tabela 20	Seu líder preocupa-se mais com:	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo	51
Gráfico 2	Idade	52
Gráfico 3	Ano Faculdade	52
Gráfico 4	Tempo de Serviço	53
Gráfico 5	Nível hierárquico	55
Gráfico 6	Satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado	55
Gráfico 7	Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato	56
Gráfico 8	Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa	57
Gráfico 9	Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente	58
Gráfico 10	Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho	59
Gráfico 11	Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho	60
Gráfico 12	Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa	62
Gráfico 13	Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades	63
Gráfico 14	O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe	65
Gráfico 15	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional	66
Gráfico 16	Há gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua	67
Gráfico 17	Seu superior imediato é receptivo as sugestões de mudanças	68
Gráfico 18	Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho	70
Gráfico 19	Qual o perfil de liderança do seu gestor	72
Gráfico 20	Seu líder preocupa-se mais com:	73

SUMÁRIO

CAPITULO 1	CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	13
1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	Justificativa	16
1.3	Estrutura do trabalho	17
CAPITULO 2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2	O QUE É MOTIVAÇÃO	19
2.1	A história da motivação	21
2.1.1	Teoria da escola da administração científica	22
2.1.2	Teoria da escola das relações humanas	23
2.1.3	Os estudos de Hawthorne – Elton Mayo	24
2.1.4	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	25
2.1.5	Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg	26
2.1.6	A teoria X e a teoria Y de McGregor	28
2.1.7	Teoria de Skinner	29
2.1.8	Teoria de McClelland	30
2.1.9	Teoria ERC, de Alderfer	30
2.1.10	Teoria da expectativa/expectância de Vroom e Rotter	31
2.1.11	Teoria da equidade de Stacy Adams	33
2.1.12	Teoria da imaturidade-maturidade	35
2.1.13	Como motivar as pessoas?	37
2.2	Liderança	37
2.3	Teorias sobre liderança	38
2.3.1	Teoria dos traços da personalidade	38
2.3.2	Teoria sobre os estilos de liderança	39
2.3.3	Teoria da liderança situacional	40
2.3.4	Aplicação da liderança situacional	44
CAPITULO 3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	46

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Metodologia	47
3.2	Definição/Caracterização do universo de pesquisa	48
3.3	População de Interesse	49
3.4	Coleta de dados: procedimentos	49
3.5	Resultados e interpretações	50
3.6	O estudo de caso	51
3.6.1	Definição do ambiente de pesquisa	51
3.6.2	Pesquisa realizada	54
CAPITULO 4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
4	ANÁLISE INTERPRETATIVA DO TRABALHO	76
REFERÊNCIAS		78
APENDICÊ		80

CAPITULO 1
CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

As atuais organizações nos mostra a necessidade constante em buscar processos de gestão de pessoas que visam cada vez mais a satisfação dos seus funcionários, um elemento para a retenção de talentos, e como cada um desses funcionários são diferentes entre si e se destacam por essas diferenças, é necessário também que exista uma boa liderança para se desenvolver uma forte equipe de trabalho.

Segundo Chiavenato (1994, p. 147), liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos".

A liderança deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação, sempre exercendo o papel de motivador, dessa forma, as tarefas serão sempre desempenhadas com eficiência, eficácia e prazer.

Assim, dentro de uma organização, a liderança é o poder de influencia que o gestor tem sobre os seus funcionários, na intenção de se obter determinados objetivos. Essas influências estão divididas em graus e a liderança desdobra-se em estilos, modelos e perfis de acordo com a definição de alguns autores.

A relação que um gestor têm dentro da sua organização não é apenas com máquinas e dinheiro, mas acima de tudo com pessoas, e é através delas que ele vai garantir o sucesso ou fracasso da sua empresa e exatamente por esse motivo ele deve aprender e aperfeiçoar sua habilidade de influência.

Essa liderança eficaz requer um ingrediente essencial: a visão do futuro passada a todos os que o seguem, essa visão torna as pessoas motivadas a buscar aquilo que se quer transformar em realidade (CHIAVENATO, 1994).

A liderança deve estar presente em todos os níveis e áreas das organizações, sempre exercendo o papel de motivador, que está entre as principais responsabilidades de um líder, dessa forma, as tarefas serão sempre desempenhadas com eficiência, eficácia e prazer.

De acordo com Maitland (2002, p. 7), motivação "é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica".

Pode-se dizer que a motivação é provocada por uma necessidade interna de cada indivíduo, assim, como foi dito anteriormente que cada pessoa se difere uma da outra, isso aplica-se as necessidades, que também serão diferentes de pessoa para pessoa, mas para alguns autores como Maslow, Herzberg e Alderfer existem certas necessidades básicas classificadas por eles como necessidades primárias e secundárias que são semelhantes para todos.

Não obstante os pontos de vista de Maslow, Herzberg e Alderfer, torna-se necessário verificar, em sentido contrário de que segundo Oliveira (2004) afirma que como os indivíduos estão sempre buscando novos desafios é muito difícil que ele tenha seu nível mais alto de necessidades satisfeito. A motivação também está muito ligada à tópicos de recompensa, e diante de vários conceitos e teorias percebemos que a liderança e a motivação estão diretamente relacionadas entre si, pois apenas uma boa liderança é capaz de identificar as necessidades dos seus funcionários e direcionar o comportamento deles para o desempenho das tarefas (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Não deve-se esquecer que a motivação é um processo, uma consequência e que apenas motivar os funcionários não basta, é preciso mantê-los motivados e isso é um grande desafio enfrentado por líderes das mais diversas organizações, pois o que motiva uma pessoa pode desmotivar outra.

Mas, diante de todas essas afirmações, como podemos dizer que investir em capacitação de gestores e funcionários, inovar em motivação e liderança pode aumentar a produtividade e elevar os resultados positivos dentro das organizações?

1.1 Objetivo geral

Comparar dentre as diversas teorias sobre a motivação e liderança que através da administração situacional se consegue obter e manter a motivação dos funcionários, e analisar de que forma a liderança e motivação podem influenciar as organizações e qual é o reflexo dessa parceria no mundo dinâmico e competitivo em que vivemos hoje.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar quais os modelos e perfis de liderança;
- Identificar as competências de um líder;
- Identificar os estilos de motivação;
- Analisar os resultados obtidos através da motivação e liderança nas organizações bem como em seus funcionários e gestores;

Comparar as teorias existentes sobre motivação e liderança e ressaltar os benefícios e resultados obtidos através da administração situacional;

1.2 Justificativa

Analisar que a motivação do colaborador é interna e que as organizações devem dar subsídios para o mesmo demonstra - lá, através da liderança situacional, pois um bom líder é dotado de diversos recursos que podem garantir que a motivação existente não diminua nem desapareça, e que uma liderança eficaz aliada a essa motivação, tanto dos funcionários quanto dos gestores e líderes, são o fator chave para a otimização de reflexos positivos nas organizações pois, um profissional quando bem liderado e motivado acredita na empresa em que atua e estará sempre pronto a atingir metas, inovar e persistir e sem sombra de dúvida desempenhará uma alta produtividade.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é dividido da forma apresentada abaixo:

Capítulo 1: Introdução: caracterização do trabalho e demonstração do seu conteúdo de forma objetiva.

Capítulo 2: Fundamentação teórica: traz os conceitos básicos que contribuem para compreensão da motivação e estilos de liderança.

Capítulo 3: Desenvolvimento da pesquisa: apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, o estudo de caso realizado nas Faculdades Integradas de Bauru, bem como seus resultados e interpretações.

Capítulo 4: Considerações finais: apresentação da análise interpretativa do trabalho à partir dos objetivos estabelecidos e dos resultados alcançados com o desenvolvimento da pesquisa.

CAPITULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2 O QUE É MOTIVAÇÃO

Para Marras (2000) a motivação é um tema que vem sendo discutido desde o início do século XX e compreendê-la tem sido um grande desafio para administradores, estudiosos e psicólogos.

Muitos estudos procuram, ainda, desvendar, tanto para o gestor, como para os empregados, as causas e conseqüências da motivação e desmotivação, tentando saber como e quando ocorrem problemas e o que é possível fazer para solucioná-los. Sua busca nas organizações se torna cada mais constante, na intenção de se obter um maior rendimento no quadro de funcionários (GIL, 2001).

Chiavenato (1994), afirma que a motivação está contida no interior das pessoas e pode ser amplamente influenciada, externamente ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

De acordo com Bergamini (2006), as pessoas entram em ação por várias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções. Tanto a motivação extrínseca como a intrínseca são importantes para o desenvolvimento das necessidades, mas é importante saber as diferenças que existem entre elas. As necessidades ou motivações extrínsecas são fatores externos que vêm buscar uma melhor condição na satisfação, tanto na vida profissional como também na vida pessoal.

Segundo Gil (2001, p.202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”, ela pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo, e hoje percebe-se, que cada um trás dentro de si, suas próprias motivações. Muitas vezes, as pessoas sentem-se levadas a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

De acordo com Bergamini (1986, p.6):

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.

Marras (2000), explica que as necessidades ou motivações intrínsecas podem vir como necessidades sociais, de relacionamento, de status, e que podem ser saciadas principalmente pelas empresas de acordo com suas políticas sociais, culturais, e de acordo com a situação que a empresa vive no momento. A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, onde ao alcançar um objetivo proposto, o indivíduo terá um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

O autor ainda cita que as necessidades intrínsecas são as endógenas, ou seja, as que nascem e florescem no interior do indivíduo e são em geral, de caráter psicológico.

Segundo Gil (2001) a motivação é como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos, que dura enquanto a necessidade interior não for suprida. Como já foi dito, ela vai em busca de um objetivo e essa busca gera um sentimento de estima, auto-realização, que traz ao indivíduo satisfação e o impulsiona a ir cada vez mais longe, em busca sempre de suprir uma nova necessidade. Mas o autor relembra que a motivação é interior a cada indivíduo e se diferencia de pessoa para pessoa, pois suas necessidades apresentam diferentes padrões de comportamento, o que hoje pode ser primordial para a necessidade de alguém, daqui a algum tempo pode não ter mais nenhuma importância. Apesar das diferenças, o processo que estimula o comportamento é mais ou menos para todos.

De acordo com Hersey; Blanchard (1986, p.19) “os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos compatíveis com os motivos específicos de seus funcionários”.

Aspectos focados em liderança e motivação serão tratados a partir do capítulo seguinte.

2.1 A história da motivação

As punições e o ambiente de medo criado por elas era considerada a principal forma de motivação antes da Revolução Industrial (BERGAMINI, 2006).

Com o crescimento da indústria, os interesses se voltaram para o aumento da produtividade e as organizações passaram a adotar como incentivo para isso o aumento dos salários, no início isso funcionou, mas com o passar do tempo os trabalhadores não se sentiam mais motivados com isso, e sua produtividade começou a cair.

Experimentos realizados em Hawthorne pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949) foram de extrema importância na teoria das organizações, pois possibilitaram aos teóricos aprender como o trabalho em grupo, as atitudes e as necessidades dos funcionários afetavam a sua motivação e comportamento, foi possível verificar também que existe uma enorme complexidade do problema da produção em relação à eficiência da produtividade. Esses experimentos foram, divididos em quatro experiências: os estudos de iluminação, os estudos da sala de teste de montagem de relés, o programa de entrevistas e os estudos da sala de observação de montagem de terminais (SILVA, 2005).

Segundo Mayo (apud HERSEY;BLANCHARD, 1986) o indivíduo deve ser considerado em sua totalidade, dessa forma, supõe-se que a melhor maneira de motivar os empregados, seria dando forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Os gestores devem fazer seus empregados sentirem sua utilidade e importância pessoal no trabalho, buscando o reconhecimento e a satisfação de suas necessidades sociais.

Esse foi o início de muitos estudos aprofundados sobre o processo motivacional nas pessoas. Diversos estudiosos desenvolveram diferentes teorias das quais veremos a seguir, para explicar esse fenômeno.

2.1.1 Teoria da escola da administração científica

Os fundamentos da administração científica foram lançados por Frederick Taylor que é considerado o pai da administração científica (SILVA, 2005):

O objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado, atingindo “uma maneira melhor” de realizar tal trabalho, assegurando prosperidade para o empregador, conjugada com a máxima prosperidade para os trabalhadores (SILVA, 2005, p.121)

Esse teórico ainda cita que a divisão entre planejamento e execução da tarefa, e a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, seria uma forma de otimizar o desempenho humano no trabalho. Considera também que as pessoas trabalham apenas pelo dinheiro. Este autor recomenda a associação de recompensas e produtividade, na tentativa de engajar seus funcionários na execução correta das suas tarefas.

A idéia era remunerar por resultados e usar isso como um incentivo; quanto mais o trabalhador produzisse, mais alta seria a sua remuneração.

Se a organização pretende motivar seu pessoal, deve fazê-lo através de prêmios ou incentivos salariais. Se a organização quer punir uma pessoa, deve fazê-lo através da redução de ganhos.

De acordo com Silva (2005, p. 123) Taylor identificou as seguintes características da administração científica:

- Ciência em lugar de empirismo;
- Harmonia em vez de discórdia;
- Cooperação, não-individualismo;
- Máxima produção e não-restrição de produção;
- Desenvolvimento de cada homem para a sua máxima eficiência e prosperidade.

Essas foram as chaves para o grande salto de produtividade observado na fase “tayloriana” da história das organizações.

2.1.2 Teoria da escola das relações humanas

De acordo com Silva (2005), a teoria da escola das relações humanas foi construída com base na teoria clássica e acarretou uma alteração nas teorias desenvolvidas até o momento. As ênfases até então colocadas na tarefa por Taylor, na estrutura por Fayol e na autoridade por Weber foram transferidas para a ênfase na pessoas que fazem parte das organizações. O autor ainda diz que essa teoria foi desenvolvida com o intuito de transformar os gerentes mais sensíveis as necessidades dos seus funcionários.

“Tal movimento pode ser comparado ao topo de uma pirâmide, cuja base é composta por três influências históricas muito diferentes”. Isso se demonstra na figura 1.

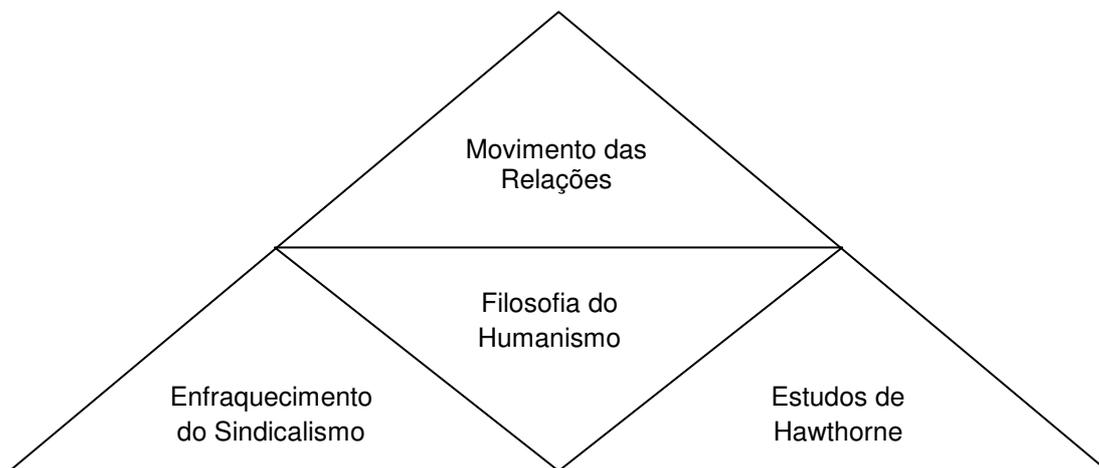


Figura 1 – Pirâmide do movimento das relações humanas
Fonte: Silva, (2005, p. 199)

O autor ainda explica que:

O enfraquecimento do sindicalismo se deveu à grande depressão norte-americana de 1930; a filosofia do humanismo industrial foi estabelecida por

estudiosos que queriam provar que a produtividade dos indivíduos depende do tratamento dado a eles; os estudos de Hawthorne se propunham a estudar as condições que melhorariam o desempenho dos empregados nas organizações (SILVA, 2005, p. 199).

2.1.3 Os estudos de Hawthorne – Elton Mayo

Essa teoria mostra que o maior fator motivacional nas pessoas era a necessidade de participação social e relacionamento interpessoal.

Mayo (apud BLANCHARD; HERSEY, 1986) não concordava com a idéia que diversos administradores tinham a respeito dos indivíduos e lamentava tais práticas autoritárias que julgava os trabalhadores dizendo que se preocupavam apenas com seus interesses próprios, que eram dominados pelas necessidades fisiológicas e de segurança e desejavam apenas mais dinheiro pela maior quantidade de trabalho possível.

De acordo com Hersey; Blanchard (1986) foi esse um dos motivos que levou Elton Mayo (1933) a iniciar, em 1924 uma experiência em uma fábrica nos Estados Unidos, essa experiência foi chamada de Estudo Hawthorne, que provou que a atenção dada ao trabalhador influía em sua produtividade, era uma nova filosofia administrativa, onde percebeu-se que os funcionários buscavam mais do que dinheiro. Observou-se que as pessoas, para serem aceitas pelo grupo, comportam-se de acordo com as normas e expectativas de produção estabelecidas.

Para Mayo (apud BLANCHARD; HERSEY, 1986) o aumento da produtividade não era decorrente de aspectos técnicos, mas da dimensão social do ser humano, pois nos grupos em que foi realizada a experiência, as pessoas se sentiam valorizadas pela empresa, e começaram a desenvolver sentimentos de envolvimento, participação e realização.

2.1.4 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Para Silva (2005) a teoria das necessidades de Maslow é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana, ela parte das necessidades que influenciam o comportamento humano.

Segundo Maslow (apud MARRAS, 2000, p.34) “a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas), até as mais complexas (auto-realização)”.

De acordo com Chiavenato (1999), essas necessidades são divididas em duas classes:

- as necessidades de alto nível que são satisfeitas internamente;
- e as necessidades de baixo nível que são satisfeitas externamente, através de fatores como remuneração, relacionamento profissional ou pessoal, contratos de trabalho, entre outros.

As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia em formato piramidal, tendo como base as necessidades fisiológicas e de segurança, baseando-se em uma sociedade em desenvolvimento, onde a maior parte do comportamento está orientado para a satisfação dessas duas necessidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986), conforme a figura 2.



Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow
 Fonte: Chiavenato (2005, p. 218)

Para Marras, (2000) todas as pessoas possuem necessidades distintas, pois todos os indivíduos se diferem uns dos outros, e isso faz com que eles estejam sempre em busca da satisfação dessas necessidades e é a motivação a responsável por alavancar as pessoas a buscarem essa satisfação, desta forma, os gestores devem estar sempre alinhados e traçar objetivos de acordo com satisfação da necessidade predominante, pois ao satisfazer, relativamente tal necessidade, acaba a motivação, mas nesse instante nasce uma nova necessidade mais elevada, e assim uma nova motivação o induz buscar novamente outra satisfação.

A teoria de Maslow (apud GIL, 2001) torna-se muito importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção.

2.1.5 Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg

Herzberg (1975 apud MARRAS, 2000) foi quem mais ressaltou a importância da motivação no trabalho, como resultados dos seus estudos, ele afirmou que o maior fator motivacional está no trabalho em si e os fatores de insatisfação, ligados ao ambiente onde se realiza esse trabalho.

Em sua teoria Herzberg (apud GIL, 2001) dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos:

- os fatores higiênicos ou extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas realizam seu trabalho; referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação do indivíduo.
- e os fatores motivacionais ou intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa; referem-se a fatores como responsabilidade e reconhecimento. Esses fatores são capazes de causar a

motivação, mas a sua falta não necessariamente poderá desmotivar.

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 1 – Fatores higiênicos, segundo Herzberg
Fonte: Marras, (2000 p. 36)

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com o sucesso de um trabalho ou tarefa
Reconhecimento para a realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho dos outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 2 – Fatores Motivadores, segundo Herzberg
Fonte: Marras, (2000 p. 36)

O caminho apontado por Herzberg (1975 apud GIL 2001) para a motivação é o enriquecimento da tarefa que seria um aumento de responsabilidade e desafio do trabalho. Percebe-se assim, que o enriquecimento da tarefa visa satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através dos fatores motivadores.

2.1.6 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Douglas McGregor (apud GIL, 2001) definiu dois tipos distintos de gerenciamento, e os dividiu em duas teorias. Segundo o autor, fazem parte da Teoria X as pessoas preguiçosas e irresponsáveis, outra característica dessa teoria é que os trabalhadores preferem ser dirigidos e são motivados exclusivamente pelo dinheiro, pelos benefícios materiais e pela ameaça de punição. Já na Teoria Y, as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza, esse tipo de trabalhador pode se auto-dirigir e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados.

De acordo com Marras (2000, p. 35):

Essa teoria mostra duas formas distintas de 'ser' do trabalhador ou duas formas distintas de 'ver' o trabalhador, assim, o indivíduo pode se classificar como um trabalhador X ou Y, ou pode ser um trabalhador visto por um gerente de visão X ou Y.

O quadro 3 nos permite conhecer melhor as características de cada teoria:

Teoria X	Teoria Y
<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se não controla diretamente, a equipe não produz; - às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; - para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; - a maioria dos empregados não tem ambição e precisam de um empurrão; - as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados; 	<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; - de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; - em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; - seus empregados são capazes de se autocontrolarem; - sob condições favoráveis as pessoas gostam de trabalhar;

Quadro 3 – Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y
 Fonte: Gil, (2001, p. 207)

Na realidade os gerentes e os funcionários não podem ser classificados, como X ou Y, o ideal, seria uma postura que apresente ambas as teorias se situe num ponto de equilíbrio entre as duas, como por exemplo, um gerente assumir a teoria Y, onde as suposições são melhores que as da Teoria X, mas talvez em determinado momento, com determinado funcionário, esse gerente julgue necessário assumir um comportamento mais rígido e controlador, pelo menos até que obtenha os resultados desejados (GIL, 2001).

2.1.7 Teoria de Skinner

Segundo Skinner (apud MARRAS, 2000) quando o trabalhador atinge o sucesso em determinada atividade realizada, ele tende a repetir esta atividade, ou seja, se for recompensado por tal tarefa efetuada de maneira satisfatória, tende a repeti-la.

Para Marras (2000, p. 37) as pessoas pensam da seguinte “Se tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir o comportamento exatamente iguais aos anteriores.”

O autor ainda alega que, este modelo “skinneriano” pode ser um forte instrumento de gerenciamento, pois o gerente pode provocar atitudes positivas em seus funcionários, recompensando-os de forma que sempre repita tais atitudes, por outro lado quando todo este empenho não é visto, o funcionário tende a não repeti-lo.

De acordo com Blanchard; Johnson (2003) o bom líder deve sempre observar as atitudes positivas de um funcionário e demonstrar sua aprovação com isso. Se tal atitude não estiver em total acordo, deve-se apoiar e incentivar o funcionário para que este direcione seus esforços cada vez mais próximos aos objetivos pretendidos pelo gestor.

2.1.8 Teoria de McClelland

A teoria desenvolvida por David McClelland (apud VERGARA, 2000) é muito semelhante à Teoria de Maslow, pois ele também se baseia nas necessidades e identifica três delas:

- Poder, que refere-se a relação com as pessoas, status, prestígio
- Afiliação, refere-se ao que Maslow chamou de afeto;
- E realização, refere-se a auto-realização, auto-estima;

Segundo Vergara (2000), nesta teoria McClelland afirma que essas necessidades são adquiridas ao longo da vida, não nascemos com elas, o que é a única coisa que a difere da Teoria das Necessidades de Maslow.

2.1.9 Teoria ERC, de Alderfer

Estabelecida por Clayton Alderfer (apud CHIAVENATO, 1999), a teoria ERC se baseia em três necessidades essenciais:

- **Necessidade de existência (E):** o desejo do bem estar fisiológicos e de segurança como existência, preservação, sobrevivência, salários, benefícios sociais, condições ambientais de trabalho e políticas organizacionais sobre segurança no trabalho;
- **Necessidades de relacionamento (R):** o desejo de satisfação das relações interpessoais como interação social com outras pessoas;
- **Necessidades de crescimento (C):** o desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal, incluem os componentes intrínsecos de autoconfiança e de auto-realização.

Segundo Silva (2005) a teoria ERC nada mais é que uma variação da teoria das necessidades de Maslow, ela adota o princípio de frustração-regressão, pois enquanto Maslow afirma que o indivíduo busca satisfazer alguma necessidade maior assim que uma necessidade inferior estiver satisfeita, Alderfer afirma que uma

necessidade inferior já satisfeita pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita.

“Outra diferença encontrada entre essas duas teorias é que para Alderfer mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo, enquanto que para Maslow as necessidades são focalizadas apenas uma por vez” (SILVA, 2005 p. 232).

2.1.10 Teoria da expectância de Vroom e Rotter

Dois psicólogos americanos, Victor Vroom e Julian Rotter (apud MARRAS, 2000), desenvolveram um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

De acordo com Marras (2000) Vroom e Rotter se baseiam na reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, assim, as pessoas fazem coisas sempre esperando outras em troca, para ambos existem duas variáveis que determinam a motivação das pessoas, a primeira seria o valor dessa recompensa e a segunda, o que se espera como recompensa, essas recompensas serão a satisfação aos objetivos individuais para essas pessoas.

Segundo Vergara (2000, p. 46) “Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso”.

Como complemento a afirmação de Vergara, Chiavenato (1999, p. 607) diz:

Se uma pessoa deseja uma promoção e percebe que o bom desempenho pode levá-la a ela, certamente trabalhará bastante para alcançar o bom desempenho. Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada.

Chiavenato (1999) ainda cita que o indivíduo estará motivado a desempenhar suas tarefas de acordo com a expectativa que tem, ou que cria da recompensa que receberá ao final da execução dessa tarefa, essa recompensa

pode significar bônus, prêmio, promoção, gratificação ou aumento salarial e para ele, essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais.

Para Vroom (apud SILVA, 2005), há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

1. **Valência** – são as preferências que as pessoas têm por vários resultados ou incentivos que estão potencialmente disponíveis para elas, se refere ao valor pessoal colocados nas recompensas que os trabalhadores acreditam que receberão pelo seu desempenho, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
2. **Expectância** – refere-se ao relacionamento percebido entre um esforço e um desempenho, a intensidade com a qual o indivíduo acredita que seus esforços levarão ao primeiro nível de resultado, ou seja, seu desempenho. O indivíduo será motivado por acreditar que seu desempenho vai levá-lo ao resultado que deseja.
3. **Instrumentalidade** – refere-se ao relacionamento entre desempenho e recompensa, a instrumentalidade provê respostas a questões como: a recompensa será boa se o desempenho for bom? Se as pessoas notam que seus desempenhos estão sendo adequadamente recompensados, a instrumentalidade percebida será positiva, mas se notam que não estão sendo satisfatoriamente recompensadas, o resultado pode ser negativo.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom (apud SILVA, 2005), a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes a motivação é alta. Através da teoria de Vroom percebe-se que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Na figura 3 está representado a motivação de Vroom.

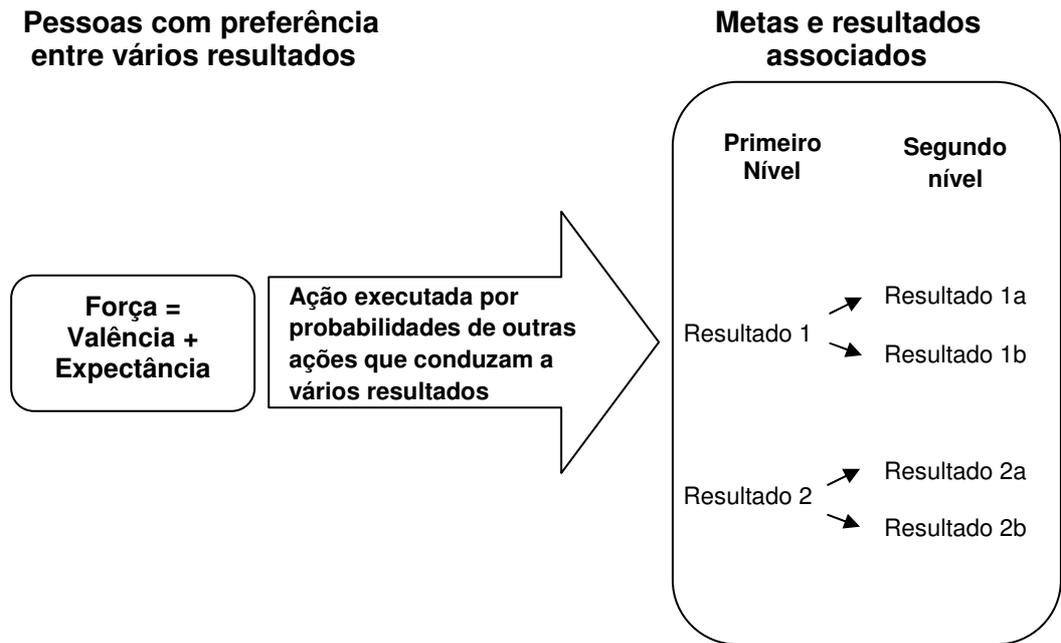


Figura 3 – Modelo Motivacional de Vroom
Fonte: Silva (2005, p. 243)

De acordo com Silva (2005, p. 243) “de um modo geral, quanto mais as pessoas sentirem que o nível de desempenho vai conduzir ao resultado desejado, mais elas despenderão esforços para desempenhar naquele nível.”

Para Silva (2005) o conceito de Vroom equivale ao conceito de motivação, pois expectativa e valência multiplicadas, determinam a motivação e se alguma delas, ou ambas igualarem-se à zero, a motivação também será zero.

2.1.11 Teoria da equidade de Stacy Adams

De acordo com Silva (2005) essa teoria se baseia na presença da justiça, o indivíduo se sentirá motivado assim que perceber que a igualdade está presente em seu ambiente de trabalho, já qualquer sinal de que ela não exista, ou que por exemplo, o favoritismo esteja acontecendo, as pessoas se sentirão desmotivadas, também vai existir a comparação entre as suas contribuições e recompensas com as contribuições e recompensas de outras pessoas.

Silva (2005) ainda cita que quando o inverso acontece, ou seja, quando o indivíduo percebe que suas recompensas recebidas pelos seus esforços são

menores que as recompensas recebidas pelos esforços de outros ocorre a inequidade, como mostra a figura 4.

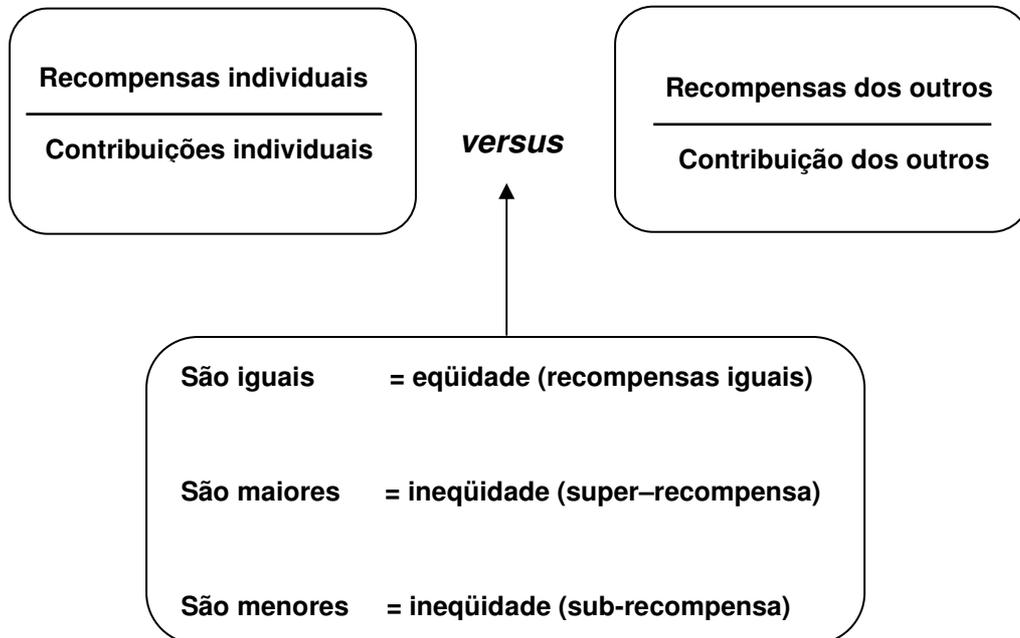


Figura 4 – A teoria da equidade sobre a motivação
Fonte: Chiavenato (1999, p. 605)

Para Silva (2005), qualquer suspeita de que a inequidade esteja presente em seu ambiente de trabalho, o indivíduo, na intenção de restabelecer o senso de equidade, pode adotar um ou mais dos seguintes comportamentos abaixo listados por Silva (2005, p. 246-247):

- **mudança de insumos de trabalho:** redução ou aumento do nível de esforço do trabalho, baixa qualidade de produção, absenteísmo ou aumento da qualidade de produção e trabalho adicional sem pagamentos;
- **mudanças nos resultados:** tentativas de alterar resultados tais como pagamento, condição de trabalho, status e reconhecimento sem mudanças nos recursos;
- **distorção cognitiva de recursos e resultados:** as pessoas podem distorcer, propositadamente, seus recursos ou resultados para alcançar os mesmo objetivos, tal como distorcer a utilidade de um fato, como estar trabalhando duro e a importância de um trabalho feito;
- **abandono da situação:** procura de uma nova situação de expectativas, tais como transferência de setor ou mudança de emprego;
- **tomada de ação sobre outros:** tentativa de provocar mudanças em outros, tais como baixar seus esforços de trabalho ou aceitar desafios resultados mais significativos;

- **mudança do objeto de comparação:** troca do grupo de referência com que a comparação é feita, tal como quando alguém ganha mais com baixo esforço, sem qualquer contribuição especial, do que outro com esforço maior, reconhecido este esforço com uma promoção por parte da empresa.

Segundo Silva (2005, p. 245) “A teoria da equidade, em síntese, concentra-se no sentimento do indivíduo de quão justamente ele tem sido tratado em comparação com o tratamento recebido pelos outros”.

Silva (2005) ainda cita que algo ou alguma atitude que pode parecer eqüitativo para um líder, para um de seus funcionários, muitas vezes pode parecer não-eqüitativo e Chiavenato (1999) diz que existem muitas diferenças entre os indivíduos em relação à inequidade, enquanto umas apresentam um comportamento mais tolerante, outras podem ser mais radicais a não-aceitação de condições desiguais.

2.1.12 Teoria da imaturidade-maturidade

Chris Argyris (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), analisando a situação de que a maioria das pessoas, em seu ambiente de trabalho, são tratadas como imaturas, comparou os valores burocráticos/piramidais, existente na maioria das empresas, com um sistema de valores mais humanístico para determinar os efeitos que as práticas administrativas têm sobre o comportamento individual e o crescimento pessoal no ambiente de trabalho.

Para Argyris (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) sete mudanças são imprescindíveis na personalidade dos indivíduos para que se tornem, com o passar dos anos, pessoas maduras.

Imaturidade	→ Maturidade
Passivo	Ativo
Dependência	Independência
Poucos modos de comportamento	Capaz de comportar-se de muitos modos
Interesses diversos e superficiais	Interesses mais profundos e intensos
Perspectiva de tempo curta	Perspectiva de tempo longa (passado e futuro)
Posição de subordinado	Posição de igual ou superior
Falta de consciência de si	Consciência e controle de si

Quadro 4 – Contínuo imaturidade–maturidade

Fonte: Hersey; Blanchard, (1986, p. 69)

De acordo com Hersey; Blanchard (1986), essas mudanças são contínuas e, uma personalidade sadia se desenvolve continuamente, passando da imaturidade para a maturidade, como observado no quadro acima. Mesmo a tendência do indivíduo sendo, ao longo dos seus anos caminhar ao extremo da maturidade, isso não acontece totalmente, pois existem alguns fatores como normas de cultura e de personalidade que inibem e limitam esse crescimento máximo do adulto.

Hersey; Blanchard (1986) citam que Argyris seria o primeiro a admitir que praticamente ninguém chega a alcançar a maturidade completa e que manter as pessoas imaturas é algo incorporado á própria natureza da organização.

Partindo dessa concepção, Hersey; Blanchard (1986) diz que apenas os poucos que estão no topo das organizações devem tem o poder e os que estão na extremidade inferior são controlados pelos seus superiores ou pelo próprio sistema. Esse tipo de liderança que se aproxima muito das hipóteses da teoria X, cria papéis infantis para os trabalhadores e pode restringir a sua criatividade e iniciativa, chegando até a frustrar o seu desenvolvimento natural.

2.1.13 Como motivar as pessoas?

Para Silva (2005) todas as teorias são úteis e contribuem para a motivação nos indivíduos. O autor cita que “uma abordagem combinada, com o desenvolvimento de modelos contingenciais, com aspectos das diversas teorias funcionaria melhor.” (p. 249).

Segundo Gil (2001) motivar seus funcionários é uma das tarefas mais difíceis para os gestores, mas apesar dessa grande dificuldade, existe uma série de recomendações que podem influenciar na motivação de seus funcionários, o autor cita algumas delas: valorização das pessoas, reconhecimento dos avanços, encorajamento de iniciativas, oferta de incentivos, enriquecimento de funções, delegação de autoridade, realização de avaliações e mudanças.

O autor também cita que podemos demonstrar a motivação através de um sorriso, gestos positivos, transmitindo confiança e tranquilidade.

2.2 Liderança

De acordo com Gil (2001) hoje, os administradores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder, muito mais que outros administradores, sejam eles de pessoal ou de recursos humanos. O autor ainda menciona (2001, p. 220) “Os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na ceitação dos subordinados”.

Segundo Hersey; Blanchard (1986) uma organização de sucesso distingue das demais não tão bem sucedidas, com uma única característica: uma liderança dinâmica e eficaz. Os autores ainda citam que a grande maioria das novas empresas fecha no prazo de cinco anos, devido a uma falha e ineficaz liderança.

Uma informação importante a se saber é que liderança não é sinônimo de direção ou gerencia, segundo Chiavenato (1999) é indispensável que um bom administrador deva ser um bom líder, mas nem sempre um líder é um administrador.

Chiavenato (1999, p.558) define liderança como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de

comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

Para Silva (2005, p. 252) “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação.”

Bennis; Nanus (1998) conceituam que líderes são aqueles que confiam em seus empregados, lhes delegando poder, de modo que os mesmos atuem de novas maneiras além das corriqueiras.

Nestes conceitos, fica claro que o líder está altamente influenciando a motivação de seus subordinados, despertando neles iniciativas e bons desempenhos em suas tarefas corriqueiras, assim como Ramos (1989) apresenta o líder como uma pessoa que facilita o desenvolvimento de iniciativas geradas espontaneamente pelos indivíduos.

O papel do líder é fundamental no desempenho e crescimento de seus subordinados, fazendo cada vez mais despertar criatividade, empenho, idéias e diversas outras formas de um amadurecimento profissional do mesmo.

2.3 Teorias sobre liderança

De acordo com Gil (2001) devido ao processo de liderança ser bastante amplo, seus estudos se baseiam em diferentes abordagens, veremos no decorrer desta seção as três abordagens mais discutidas.

2.3.1 Teoria dos traços de personalidade

Esta é uma das mais antigas teorias a respeito de liderança, onde propõe que todo líder tem traços marcantes de personalidade que os diferenciam de outras pessoas, assim este líder pode influenciar positivamente o comportamento das demais.

Segundo Bergamini (1994) na teoria dos traços, são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, concluindo-se que os líderes nascem como o tal, não existindo probabilidade de fazê-los posteriormente por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. Assim também como afirma Vergara (2000, p. 76), “quem nascesse com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse certame

seria liderado. Infere-se, dessa teoria, que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata”.

Os traços mais comuns apontados Bergamini (1994) são:

- 1. Traços físicos:** energia, aparência;
- 2. Traços intelectuais:** adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- 3. Traços sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- 4. Traços relacionados com a tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

Para Bryman (apud BERGAMINI, 1994), existem três grandes tipos de traços: primeiro vem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade; segundo os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento, e em terceiro, foram examinados uma ampla gama de aspectos de personalidade. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

2.3.2 Teoria sobre os estilos de liderança

Esta teoria refere-se a forma pela qual o líder atua em relação a seus subordinados, evidenciando sua conduta.

Bergamini (1994, p. 125) menciona que:

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

Contudo, trata-se da mais conhecida teoria que explica a liderança por meio de comportamento, deixando de lado os aspectos de personalidade.

Para Bergamini (1994) existem três estilos de liderança: autoritária, democrata e liberal.

-Autoritária: Todas as decisões são centradas no líder. O líder toma todas as decisões sem a participação dos funcionários, assim como determina todos

os procedimentos, técnicas e execuções das tarefas a serem tomados.

- Democrata: O líder assiste e conduz o grupo a uma tomada de decisões em conjunto. Todas as diretrizes são debatidas e decididas em grupos, com o apoio do líder. A ênfase desta liderança está voltada ao líder e aos subordinados.

- Liberal: Este estilo de liderança concentra-se nos subordinados, onde as decisões são tomadas em grupos ou individual, com a participação mínima do líder.

2.3.3 Teoria da liderança situacional

Bergamini (1994, p. 157) afirma que:

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

Ainda de acordo com o autor, esta teoria tem um conceito bem mais amplo e complexo que as apresentadas anteriormente, pois parte de um pré-suposto de que não existe apenas um único estilo de liderança, e sim vários estilos que se adaptam de acordo com a situação. De certa forma é mais atrativa a um líder, pois é possível a ele adequar uma situação a um determinado estilo de liderança ou vice-versa.

O autor complementa dizendo que um bom líder é aquele que se adapta a um grupo, onde possa haver uma alta variação de condições, pois cada situação requer um estilo diferente de liderança.

Segundo Hersey; Blanchard (1986), o bom líder é aquele que diagnostica uma determinada situação, identificando sua realidade adaptando-se seu estilo de liderança as exigências do ambiente em que se encontra.

Edgar H. Schein (apud HERSEY; BLANCHARD 1986, p.185) expressa que:

O gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças.

Hersey; Blanchard (1986) sustentam que, para ajudar pessoas que tentam exercer liderança, independente da sua função e para auxiliar os líderes a compreender mais sobre a relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados, desenvolveu-se o conceito que a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre três pontos:

- Quantidade de orientação e direção que o líder oferece;
- Quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder;
- Nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo.

O autor ainda afirma que a liderança situacional, dá maior importância ao comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Hersey; Blanchard (1986, p. 187) afirmam que:

Qualquer referência ao líder ou liderado, nesta teoria, deve ser entendida como líder potencial e liderado potencial. Por isso, ainda que [...] possa sugerir uma relação hierárquica, os conceitos apresentados na Liderança Situacional devem ser aplicáveis, quer alguém esteja tentando influenciar o comportamento de um subordinado, do chefe, de um colega, de um amigo ou de um parente.

De acordo com Gil (2001) o relacionamento entre chefe e subordinado passa por quatro fases que vão acontecendo de acordo com que seus subordinados adquirem tal maturidade. Vejamos abaixo como são essas fases (p. 226):

- Fase inicial: quando os subordinados ingressam na organização -, convém que a orientação do chefe se volte principalmente para o trabalho. Se o chefe não se mostrar diretivo em relação ao trabalho, é provável que os empregados venham a sentir ansiedade. Por outro lado, um comportamento mais voltado para o relacionamento surtirá outro efeito, pois os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.
- Segunda fase: quando os subordinados já estão inteirados de seu trabalho -, o chefe começa a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento. A orientação para o trabalho, entretanto, continua intensa, pois os subordinados não estão ainda capacitados para assumir a responsabilidade plena.
- Terceira fase: quando a capacidade para o trabalho aumenta, assim como o desejo de assumir maiores responsabilidades -, o chefe já não precisa dar muitas ordens. Todavia, continua enfatizando as relações para estimular os subordinados e aceitarem maiores responsabilidades.

- Quarta e última fase: quando os subordinados estão mais confiantes, capazes de se dirigirem sozinhos -, o chefe pode diminuir tanto a ênfase no trabalho quanto no relacionamento.

Hersey; Blanchard (1986) esclarece que essa maturidade é relacionada apenas a uma tarefa específica, e não se pode julgar que tal indivíduo seja maduro ou imaturo num sentido total.

Os autores ainda afirmam que para a liderança situacional não existe uma determinada maneira de influenciar as pessoas, o que existe é uma adequação ao nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme podemos verificar na figura seguinte:

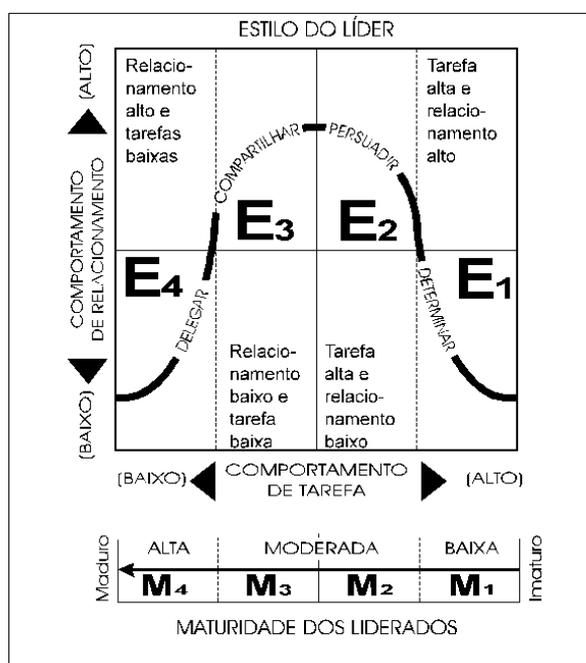


Figura 5 - Esquema geral da Liderança Situacional

Fonte: <http://www.google.com.br>

De acordo com Hersey; Blanchard (1986) pode-se observar na figura 5 a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança que devem ser adotados, se adequando aos liderados à medida que estes passam da imaturidade para a maturidade. O autor explica que a figura representa tanto o estilo do líder quanto a maturidade dos liderados, que é indicada pela curva descritiva que passa

pelos quatro quadrantes de liderança e mostra o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Cada um dos quatro estilos de liderança, ou seja, “determinar”, persuadir, “compartilhar e “delegar”, identificados na figura é uma combinação e comportamento de tarefa e de relacionamento. O comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e “carícias psicológicas”. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188-189).

O autor cita que a maturidade é uma questão de graduação, ela é dividida em quatro níveis que são: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4), esses níveis são chamados marcos de referência e determinam o estilo de liderança apropriado.

De acordo com Hersey; Blanchard (1986) existem combinações adequadas entre o estilo de liderança (determinar E1, persuadir E2, compartilhar E3 e delegar E4) e as quatro classes de maturidade (baixa M1, entre baixa e moderada M2, entre moderada e alta M3 e maturidade alta M4), essas combinações estão descritas no quadro 5.

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 Maturidade baixa Pessoas que não tem capacidade nem disposição ou inseguras	E1 Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não tem capacidade, mas tem disposição ou confiança em si	E2 Persuadir Comportamento e tarefa alta e relacionamento alto
M3 Maturidade entre moderada e alta Pessoas que tem capacidade, mas não tem disposição ou são inseguras	E3 Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Quadro 5 – Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade
Fonte: Hersey; Blanchard (1986, p. 192)

2.3.4 Aplicação da liderança situacional

Segundo Hersey; Blanchard (1986) a Liderança Situacional tem o papel de avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo, assim o líder desenvolve seu papel ajudando seus liderados a amadurecer, ajustando-se o comportamento de liderança, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescritiva da figura 5, esse estilo de liderança se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação às tarefas.

Hersey; Blanchard (1986) explicam que a liderança situacional sustenta que, se quisermos que os liderados imaturos tornem-se produtivos, é apropriado um comportamento de tarefa, e existindo um aumento de maturidade por parte de pessoas ainda um tanto imaturas deve-se recompensar por maior reforço positivo e apoio sócio-emocional. Complementa que quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deverá reduzir o controle sobre suas atividades e também o comportamento de relacionamento. Com pessoas de alto nível de maturidade, os líderes podem demonstrar sua confiança deixando-as cada vez mais por sua própria conta, sem que exista menos confiança mútua e amizade, pois nesses casos a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso.

Existem várias coisas que devem ser feitas para se determinar qual estilo de liderança que deve ser adotado com uma pessoa em uma determinada situação. O primeiro passo é decidir que área de atividade de um indivíduo ou grupo se deseja influenciar; o segundo passo é determinar a capacidade ou motivação, isto é, nível de maturidade desse indivíduo ou grupo nas áreas escolhidas., e por fim, o terceiro e último passo, onde é necessário decidir qual dos quatro estilos de liderança é apropriado para tal pessoa em cada uma dessas áreas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os mesmos autores afirmam que foram desenvolvidos dois instrumentos diferentes de maturidade que medem a capacidade e a disposição usando cinco escalas de avaliação, eles ajudam os gerentes a fazerem julgamentos válidos sobre

a maturidade dos liderados, são chamados Formulário de Avaliação do Gerente e Formulário de Auto-Avaliação.

Após ser identificado o nível de maturidade do indivíduo, a chave para uma liderança eficaz está na aplicação do estilo de liderança adequado, e para ajudar os gerentes a julgar o melhor estilo de liderança foram criados dois formulários que medem o comportamento de tarefa e de relacionamento em cinco dimensões comportamentais, são eles: Formulário de Avaliação do Gerente e Formulário dos Membros da Equipe.

Hersey; Blanchard (1986) ainda citam que existe uma ampla aceitação da liderança situacional pelos gerentes de todo o mundo, que afirmam que ela lhes fornece elementos úteis para determinar o que devem fazer em diferentes situações.

CAPITULO 3
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia

Para se entender os objetivos propostos nesse trabalho foram demonstrados, tipos de pesquisa, caracterização do universo de pesquisa, população de interesse, coletas de dados com métodos e técnicas empregados, o estudo de caso e por fim os resultados e interpretações.

O presente trabalho abordou os seguintes tipos de pesquisa:

- Pesquisa exploratória: esse tipo de pesquisa, de acordo com Oliveira (2004, p.134) “dá ênfase à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”. E Belluzzo; Feres (2010, p. 20) complementam “a pesquisa exploratória é quase sempre feita por meio de levantamentos bibliográficos, entrevista com profissionais que estudam/atuam na área ou visitas a *web sites*.”
- Pesquisa de campo com abordagem quali-quantitativa: “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 83).
- Pesquisa de Campo apoiada em estudo de caso: para Belluzzo; Feres (2010) a pesquisa de campo é realizada no local onde o fenômeno ocorre ou possui elementos que o explicam. Pode incluir aplicação de questionários e testes. Utilizando técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo. (ANDRADE, p. 146, 2003)

De acordo com Gil (1996, p. 58) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Em etapa preliminar , desenvolveu-se uma pesquisa/revisão bibliográfica para a construção de referencial teórico de apoio à pesquisa de campo/estudo de caso, utilizando-se fontes impressas e eletrônicas em torno das palavras-chave motivação, liderança, equipe, .

Essa pesquisa foi desenvolvida mediante as seguintes etapas de fases:

- Fase 1 – Identificação dos documentos junto às fontes impressas e eletrônicas, cujo resultado é o levantamento bibliográfico sobre o tema de interesse e dos respectivos autores e seus trabalhos científicos.
- Fase 2 – Localização e obtenção dos documentos identificados na fase anterior junto às bibliotecas físicas e digitais por meio de serviços oferecidos por essas instituições.
- Fase 3 – Leitura, resumo e interpretação dos documentos localizados e obtidos. A sistematização lógica desse material constitui o referencial teórico básico para a elaboração do projeto.
- Fase 4 – Redação do texto referente ao desenvolvimento do tema. (BELLUZO; FERES, 2010,p.32)

Em seguida,efetuou-se a pesquisa de campo mediante a realização do estudo de caso descrito a seguir.

3.2 Definição/características do universo de pesquisa

Foi adotado como universo de pesquisa as Faculdades Integradas de Bauru, pela praticidade na aplicação da pesquisa. Segue sua caracterização:

Fundada em 1998, a FIB – Faculdades Integradas de Bauru possui uma história de tradição e pioneirismo com a cidade e o compromisso com seus colaboradores, alunos e parceiros.

Desta forma, comprova sua vocação em oferecer o que há de melhor em ensino superior, em que a qualidade é ressaltada nos seus cursos, no seu corpo docente, na sua infra-estrutura e nos seus alunos, que mostram isso no mercado de trabalho.

Todos esses elementos reunidos reforçam o Projeto Pedagógico e Institucional da FIB, cujo foco é potencializar as capacidades humanas e sociais, criando um verdadeiro time de pessoas realizadas e bem preparadas para atuar em todas as dimensões de sua vida.

Sua missão é manter um espaço de contínua aprendizagem onde alunos, professores e colaboradores da Instituição possam aperfeiçoar, permanentemente, a capacidade de solucionar problemas e gerar resultados positivos, em diferentes contextos e situações, permanecendo como sujeitos ativos num mundo caracterizado pela crescente complexidade; e desta forma possam promover o

desenvolvimento das organizações nas quais estejam inseridos; obter crescimento pessoal e profissional; e colaborar para a construção de uma sociedade produtiva, independente e ética visando um futuro melhor para a coletividade.

3.3 População de interesse

Aplicou-se 100 questionários compostos de 15 perguntas, direcionados aos alunos do 3º e 4º ano do curso de Administração, usando como critério para essa escolha a amostra não-probabilística, por tipicidade ou intencional

3.4 Coleta de dados: procedimentos

Foi realizada uma coleta de dados através de técnicas de documentação direta, indireta e questionário e métodos estatísticos e monográficos.

Marconi; Lakatos (2006) citam que “a documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (2006, p83).

Segundo Belluzzo; Feres (2010) a documentação indireta é o levantamento de dados em documentos e/ ou fontes impressas ou eletrônicas.

Para Marconi; Lakatos (2006) questionário é um instrumento de coleta de dados, com perguntas ordenadas que deverão ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

De acordo com Belluzzo; Feres (2009, p.23) métodos estatísticos “reduzem fenômenos sócias a dados quantitativos e a tratamento estatístico” e métodos monográficos são os que “estudam fatos, fenômenos e indivíduos determinados com a finalidade de obter generalizações”.

Inicialmente foram distribuídos os questionários para apenas 10% da amostra como pré-teste. Após a aplicação desse pré-teste houve alguns ajustes na quantidade de perguntas para evitar que o questionário se tornasse longo e cansativo.

Em seguida, foram aplicados 100 questionários (de acordo com modelo no apêndice A) entregues diretamente aos alunos dos 3º e 4º ano do curso de graduação de Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Bauru, entre os dias 27 e 28 de setembro do ano de 2010, a participação dos alunos foi voluntária. O objetivo dessa pesquisa foi obter qual o grau de satisfação dos funcionários nas organizações em que atuam e relacioná-lo ao tipo de liderança a que são submetidos.

3.5 Resultados e interpretações

Após a coleta dos dados, os resultados foram elaborados de forma resumida para facilitar a análise e interpretação.

De acordo com Marconi; Lakatos (2005) uma vez que os dados são manipulados e os resultados obtidos, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos.

Segundo os autores a análise corresponde à tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.

Para proceder à análise e interpretação dos dados, é necessário levar em consideração dois aspectos:

- Planejamento bem elaborado da pesquisa, para facilitar a análise e interpretação.
- Complexidade ou simplicidade das hipóteses ou dos problemas, que requerem abordagem adequada (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Os autores complementam mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e interpretação que determinará o valor da pesquisa.

Os dados deste estudo de caso foram tratados de formas qualitativas e quantitativas:

- Quantitativa que se utilizou de procedimentos estatísticos como tabulação, gráficos e tabelas.

- Qualitativa que se utilizou de categorias escolhidas pelas pesquisadoras, tendo como base o referencial teórico.

3.6 Estudo de caso

3.6.1 Definição do ambiente da pesquisa

Tabela 1 – Sexo

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
FEMININO	39
MASCULINO	61
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

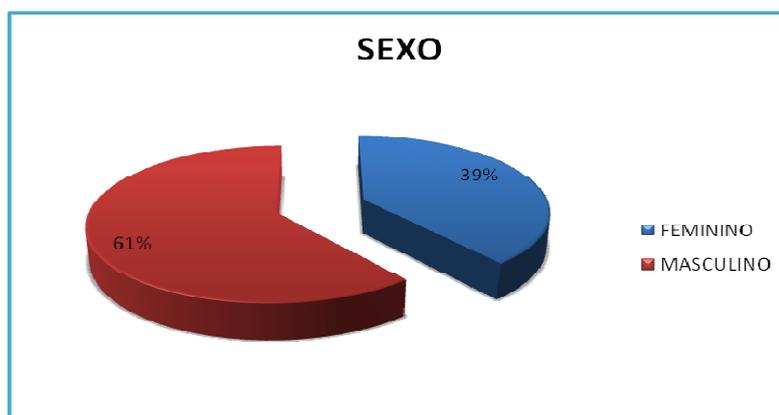


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: Crédito da autora

O gráfico 1 mostra que a maioria dos pesquisados (67%) são do sexo masculino e 39% do sexo feminino.

Tabela 2 – Idade

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
20 - 25 ANOS	67
26 - 30 ANOS	25
31 - 35 ANOS	4
>35 ANOS	4
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

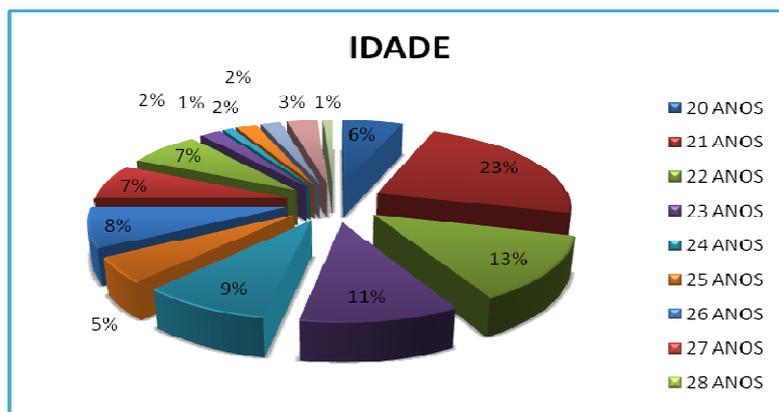


Gráfico 2 - Idade
Fonte: Crédito da autora

O gráfico 2 mostra que a maior parte dos pesquisados tem entre 20 e 23 anos.

Tabela 3 – Ano Faculdade

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
3º ANO	54
4º ANO	46
TOTAL	100

Fonte: Créditos dos pesquisadores

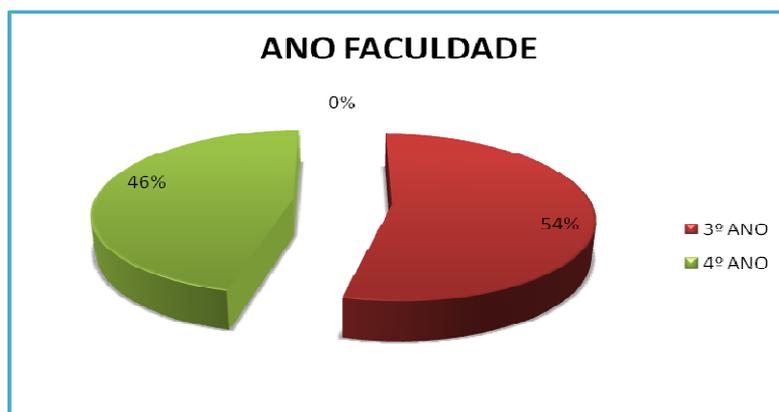


Gráfico 3 – Ano Faculdade
Fonte: Crédito da autora

O gráfico 3 mostra que 54% dos pesquisados estão cursando o 3º ano de administração e 46% cursam o 4º ano.

Tabela 4 – Tempo de Serviço

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
< 1 ANO	16
1 A 2 ANOS	32
2,1 A 4 ANOS	28
4,1 A 6 ANOS	15
6,1 A 8 ANOS	3
8,1 A 10 ANOS	1
>10 ANOS	5
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

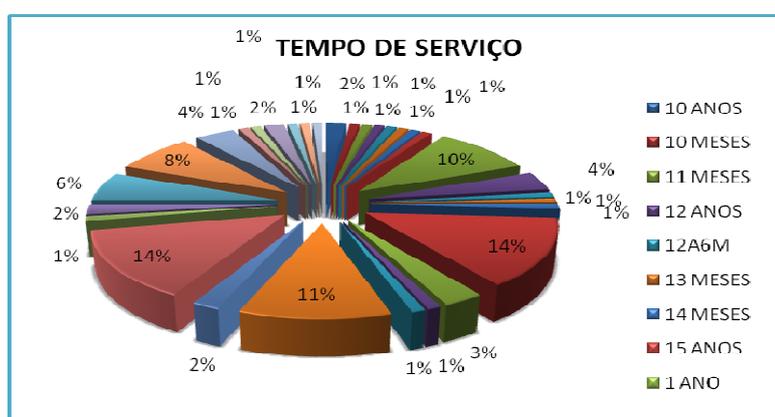


Gráfico 4 – Tempo de serviço

Fonte: Crédito da autora

O gráfico 4 mostra que tempo de serviço entre os pesquisados varia de 10 meses a 15 anos.

Tabela 5 – Nível hierárquico

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
COORDENADOR	9
DIRETOR	3
GERENTE	10
OPERACIONAL	49
SUPERVISOR	3
TÉCNICO	8

Fonte: Crédito da autora

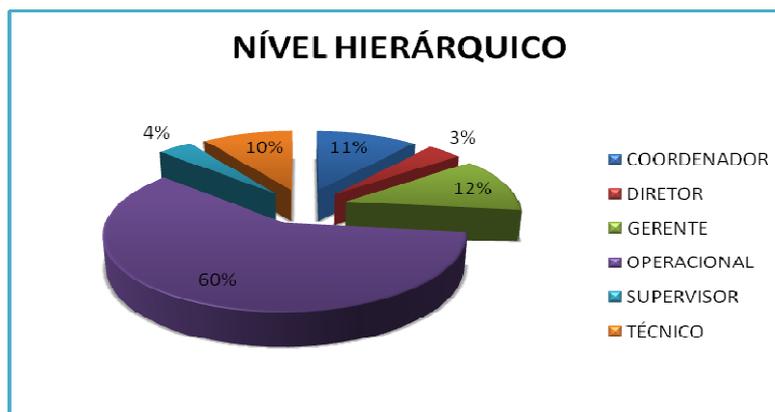


Gráfico 5 – Nível hierárquico
Fonte: Crédito da autora

No gráfico 5 verifica-se que a maioria dos pesquisados 60% trabalham na área operacional, seguidos por gerentes com 12% e coordenadores com 11%.

3.6.2 Pesquisa realizada

1 - Satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado

Ao questionar-se sobre o nível de satisfação aos ganhos, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 6 - satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Satisfeito	4
Satisfeito	58
Pouco Satisfeito	35
Insatisfeito	3
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 6 – Satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado

Fonte: Crédito da autora

O grupo pesquisado demonstra clara satisfação com suas remunerações, observa-se que mais da metade (62%) alega estar satisfeito ou muito satisfeito, o que de acordo com a teoria desenvolvida neste trabalho, mostra que o funcionário quando satisfeito com a sua remuneração, sente-se mais motivado para desempenhar o seu trabalho.

Segundo Silva (2005) na teoria da escola da administração científica, fundada por Frederick Taylor, considera-se que as pessoas trabalham apenas pelo dinheiro. Este autor recomenda a associação de recompensas e produtividade, na tentativa de engajar seus funcionários na execução correta das suas tarefas.

A idéia é remunerar por resultados e usar isso como um incentivo. Quanto mais o trabalhador produzir, mais alta seria a sua remuneração.

O autor ainda nos diz que se a organização pretende motivar seu pessoal, deve fazê-lo através de prêmios ou incentivos salariais. Se a organização quer punir uma pessoa, deve fazê-lo através da redução de ganhos.

2 - Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato

A questão voltada à satisfação pelo reconhecimento do líder obteve importante participação como veremos:

Tabela 7 - Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato

OPÇÕES	Frequência
Muito Satisfeito	7
Satisfeito	60
Pouco Satisfeito	25
Insatisfeito	8
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 7 – Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato

Fonte: Crédito da autora

Em relação ao reconhecimento do líder imediato, 67%, o que significa também a maioria dos pesquisados, alega estar satisfeito com o reconhecimento que recebem, o que gera novamente motivação ao funcionário de acordo com a teoria citada abaixo.

Segundo Mayo (apud HERSEY;BLANCHARD, 1986) o indivíduo deve ser considerado em sua totalidade, dessa forma, supõe-se que a melhor maneira de motivar os empregados, seria dando forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Os gestores devem fazer seus empregados sentirem sua utilidade e importância pessoal no trabalho, buscando o reconhecimento e a satisfação de suas necessidades sociais.

3 - Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa?

Quando questionados se estão cientes de como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa, os resultados foram os seguintes:

Tabela 8- Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa

OPÇÕES	Frequência
Muito	74
Razoavelmente	24
Pouco	2
Não Contribui	0
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

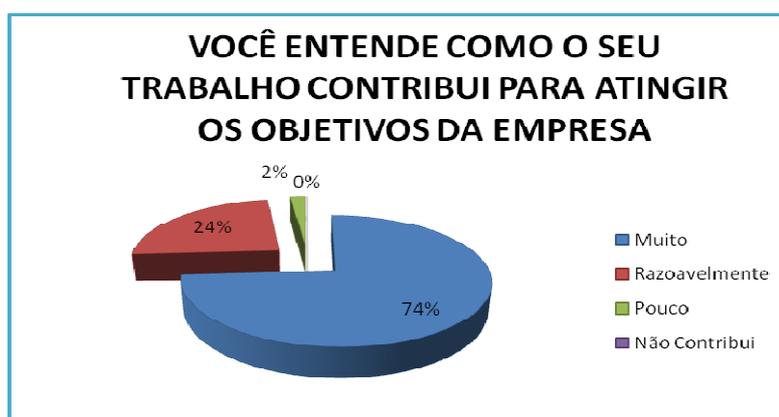


Gráfico 8 – Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa
Fonte: Crédito da autora

A maioria dos pesquisados (74%) alega entender que seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa

Constata-se que existem mais pessoas satisfeitas com o reconhecimento do seu líder e a maior parte delas também entendem como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa e dessa maioria, surge também um número significativo de pessoas que se sentem realizadas profissionalmente.

De acordo com a teoria de Elton Mayo (appud Hersey; Blanchard 1986), o maior fator motivacional nas pessoas era a necessidade de participação social e relacionamento interpessoal.

Em 1924 Elton Mayo (appud Hersey; Blanchard 1986) iniciou uma experiência em uma fábrica nos Estados Unidos, essa experiência foi chamada de Estudo Hawthorne, que provou que a atenção dada ao trabalhador influía em sua produtividade, era uma nova filosofia administrativa, onde percebeu-se que os funcionários buscavam mais do que dinheiro.

Ainda segundo o autor, o aumento da produtividade não era decorrente de aspectos técnicos, mas da dimensão social do ser humano, pois nos grupos em que foi realizada a experiência, as pessoas se sentiam valorizadas pela empresa, e começaram a desenvolver sentimentos de envolvimento, participação e realização.

4 - Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?

A pergunta voltada à liberdade para proporcionar um bom serviço ao cliente mostra o seguinte resultado:

Tabela 9 - Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente

OPÇÕES	Frequência
Sempre	63
Pouco	31
Raramente	4
Nunca	2
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 9 – Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente

Fonte: Crédito da autora

Dos pesquisados, 63 deles alegam ter liberdade para proporcionar um bom serviço ao cliente.

Como mostra a teoria X e Y de McGregor, proporcionar essa liberdade ao funcionário o faz se sentir mais motivado, pois lhe dá um sentimento de importância dentro da organização em que atua.

5- Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

Quando questionados sobre liberdade para tomada de decisões temos o seguinte resultado:

Tabela 10 - Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho

OPÇÕES	Frequência
Sempre	40
Pouco	49
Raramente	6
Nunca	5
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 10 – Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho

Fonte: Crédito da autora

Nota-se que os resultados em relação a liberdade sobre decisões a serem tomadas estão divididas, 40% dos pesquisados responderam que sempre tem liberdade, mas 49% alegam ter pouca liberdade.

Apesar dos números mostrarem que os funcionários recebem pouca liberdade para tomar decisões, nosso resultado ainda está de acordo com a teoria X e Y, pois de acordo com Gil (2001) os gerentes e funcionários não podem ser classificados, como X ou Y, o ideal, seria uma postura que apresente ambas as

teorias se situe num ponto de equilíbrio entre as duas, como por exemplo, um gerente assumir a teoria Y, onde as suposições são melhores que as da Teoria X, mas talvez em determinado momento, com determinado funcionário, esse gerente julgue necessário assumir um comportamento mais rígido e controlador, pelo menos até que obtenha os resultados desejados.

Observa-se então que os gerentes estão adotando os dois tipos de perfis de acordo com cada situação e o perfil de cada funcionário.

6 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

A questão referente ao reconhecimento diante de um bom trabalho obteve o seguinte resultado:

Tabela 11 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho

OPÇÕES	Frequência
Sempre	33
Pouco	51
Raramente	12
Nunca	4
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 11 – Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho
Fonte: Crédito da autora

De acordo com os pesquisados, a maioria (51%) alega ter pouco reconhecimento diante de um trabalho bem realizado e apenas 33% diz sempre receber esse reconhecimento.

Segundo Skinner (apud MARRAS, 2000) quando o trabalhador atinge o sucesso em determinada atividade realizada, ele tende a repetir esta atividade, ou seja, se for recompensado por tal tarefa efetuada de maneira satisfatória, tende a repeti-la.

Para Marras (2000, p. 37) as pessoas pensam da seguinte “Se tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir o comportamento exatamente iguais aos anteriores.”

Podemos observar que a maior parte dos respondentes recebem pouco reconhecimento quando realizam um bom trabalho, e de acordo com as teorias já citadas ele acaba sendo desmotivado com tal atitude, o que leva o funcionário a adotar uma reação negativa de não repetir um trabalho que foi realizado com sucesso.

Constata-se então que se forem mais reconhecidos em relação ao trabalho realizado, os funcionários estariam mais motivados vindo a desempenhar sempre um trabalho semelhante e até melhor.

7 - Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa?

A pergunta voltada à quanto a responsabilidade de cada um contribui para o sucesso da empresa obteve importante participação como veremos:

Tabela 12 - Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa

OPÇÕES	Frequência
Muito	71
Razoavelmente	25
Pouco	4
Não contribui	0
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 12 – Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa
Fonte: Crédito da autora

No gráfico 12, observa-se um número bem grande e significativo de pessoas que alegam que a sua responsabilidade contribui muito para o sucesso da empresa, esse também é um fator que quando presente, como acontece nesse caso, gera a motivação dos funcionários.

De acordo com Frederick Herzberg (1975) que foi quem desenvolveu a teoria dos fatores higiênicos e motivadores, em sua teoria (apud GIL, 2001) dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos, um desses grupos ele deu o nome de fatores motivacionais ou intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa; referem-se a fatores como responsabilidade e reconhecimento. Esses fatores são capazes de causar a motivação, mas a sua falta não necessariamente poderá desmotivar.

O caminho apontado por Herzberg (1975 apud GIL 2001) para a motivação é o enriquecimento da tarefa que seria um aumento de responsabilidade e desafio do trabalho. Percebe-se assim, que o enriquecimento da tarefa visa satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através dos fatores motivadores.

8 - Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades?

Ao questionar-se sobre os benefícios e as condições ambientais que a empresa oferece, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 13 - Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades

OPÇÕES	Frequência
Sempre	38
Pouco	52
Raramente	8
Nunca	2
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

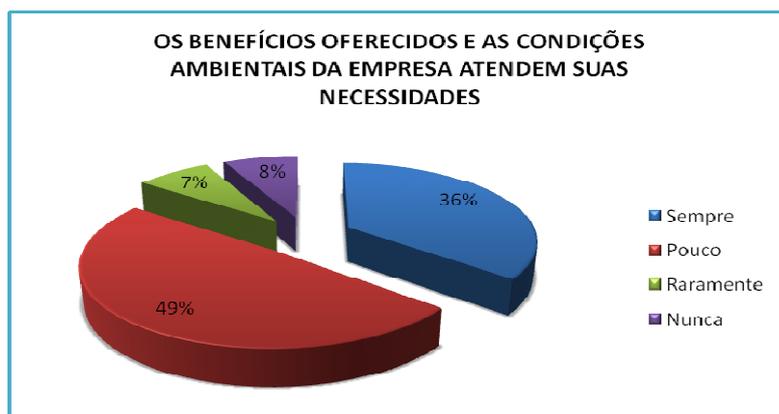


Gráfico 13 - Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades.

Fonte: Crédito da autora

No gráfico 13, verifica-se que existe um equilíbrio em relação a satisfação com os benefícios e condições ambientais que a empresa oferece, pois 36 % alega estar satisfeito, mas a metade dos pesquisados (49%) alegam estar pouco satisfeitos.

De acordo com Frederick Herzberg (1975 apud MARRAS, 2000) o maior fator motivacional está no trabalho em si e os fatores de insatisfação, ligados ao ambiente onde se realiza esse trabalho.

Em sua teoria Herzberg (apud GIL, 2001) dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos:

- os fatores higiênicos ou extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas realizam seu trabalho; referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação do indivíduo.
- e os fatores motivacionais ou intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa; referem-se a fatores como responsabilidade e reconhecimento. Esses fatores são capazes de causar a motivação, mas a sua falta não necessariamente poderá desmotivar.

9 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Referente à questão que trata do incentivo ao trabalho em equipe por parte do superior, vemos que:

Tabela 14 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe

OPÇÕES	Frequência
Sempre	48
Pouco	36
Raramente	13
Nunca	3
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 14 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe
Fonte: Crédito da autora

No gráfico 14, verifica-se que 48% dos pesquisados são incentivados ao trabalho em equipe pelo superior, o que também é um fator motivacional para os funcionários.

Clayton Alderfer (apud CHIAVENATO, 1999), estabeleu a teoria ERC, que se baseia em três necessidades essenciais:

- **Necessidade de existência (E):** o desejo do bem estar fisiológicos e de segurança como existência, preservação, sobrevivência, salários, benefícios sociais, condições ambientais de trabalho e políticas organizacionais sobre segurança no trabalho;
- **Necessidades de relacionamento (R):** o desejo de satisfação das relações interpessoais como interação social com outras pessoas;
- **Necessidades de crescimento (C):** o desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal, incluem os componentes intrínsecos de autoconfiança e de auto-realização.

Observa-se que as necessidades de relacionamento do grupo de pesquisados está sendo atendida.

10 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Quando questionados sobre o sentimento de realização profissional, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 15 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional

OPÇÕES	Frequência
Sempre	41
Pouco	44
Raramente	7
Nunca	8
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 15 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional

Fonte: Crédito da autora

O gráfico 15 mostra que apenas 41% dos pesquisados se sentem realizados profissionalmente com seu trabalho e 44% dizem que se sentem pouco realizados.

O sentimento de realização profissional se encaixa na teoria de ERC, conforme analisamos no gráfico anterior, ela se refere as necessidades de crescimento que o indivíduo tem.

Verifica-se um equilíbrio entre as partes indicando que quase metade dos pesquisados têm suas necessidades de crescimento, como a auto-realização atendidas, mas a outra metade alega estar pouco satisfeita em relação a essa mesma necessidade.

11 - Há gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua?

A questão voltada à presença de gestão de igualdade dentro da organização aponta que:

Tabela 16 - Há gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua

OPÇÕES	Frequência
Sempre	31
Pouco	51
Raramente	14
Nunca	4
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 16 - Gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua

Fonte: Crédito da autora

O grupo de pesquisados demonstra com 51% da sua maioria que existe pouca gestão de igualdade dentro da sua organização, e apenas 31 % alega que são sempre tratados com igualdade.

Esse é um aspecto que deve deixar o gestor atento, pois é um ponto de partida para vários comportamentos negativos.

Para Silva (2005), qualquer suspeita de que a inequidade esteja presente em seu ambiente de trabalho, o indivíduo, na intenção de restabelecer o senso de equidade, pode adotar um ou mais dos seguintes comportamentos abaixo listados por esse autor (p. 246-247):

- **mudança de insumos de trabalho:** redução ou aumento do nível de esforço do trabalho, baixa qualidade de produção, absenteísmo ou aumento da qualidade de produção e trabalho adicional sem pagamentos;
- **mudanças nos resultados:** tentativas de alterar resultados tais como pagamento, condição de trabalho, status e reconhecimento sem mudanças nos recursos;
- **distorção cognitiva de recursos e resultados:** as pessoas podem distorcer, propositadamente, seus recursos ou resultados para alcançar os mesmos objetivos, tal como distorcer a utilidade de um fato, como estar trabalhando duro e a importância de um trabalho feito;
- **abandono da situação:** procura de uma nova situação de expectativas, tais como transferência de setor ou mudança de emprego;
- **tomada de ação sobre outros:** tentativa de provocar mudanças nos outros, tais como baixar seus esforços de trabalho ou aceitar desafios de resultados mais significativos;
- **mudança do objeto de comparação:** troca do grupo de referência com que a comparação é feita, tal como quando alguém ganha mais com baixo esforço, sem qualquer contribuição especial, do que outro com esforço maior, reconhecido este esforço com uma promoção por parte da empresa.

12 - Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança?

Na questão referente à receptividade por parte do superior para sugerir mudanças, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 17 – Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança

OPÇÕES	Frequência
Sempre	41
Pouco	45
Raramente	11
Nunca	3
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

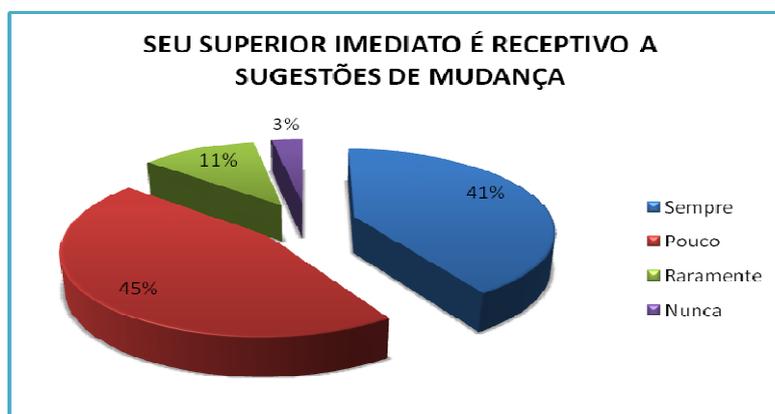


Gráfico 17 - Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança

Fonte: Crédito da autora

No gráfico 17, nota-se que 45% dos pesquisados alegam que seus líderes são sempre receptivos a mudanças, já 41% alega que seus líderes são pouco receptivos.

Esse resultado mostra que muito provável o estilo de liderança predominante nas organizações dos pesquisados é o estilo situacional

Para Bergamini (1994) a teoria da liderança situacional tem um conceito bem mais amplo e complexo que as apresentadas anteriormente, pois parte de um pré-suposto de que não existe apenas um único estilo de liderança, e sim vários estilos que se adaptam de acordo com a situação. De certa forma é mais atrativa a um líder, pois é possível a ele adequar uma situação a um determinado estilo de liderança ou vice-versa.

Tendo assim, um bom líder é aquele que se adapta a um grupo, onde possa haver uma alta variação de condições, pois cada situação requer um estilo diferente de liderança.

Segundo Hersey; Blanchard (1986), o bom líder é aquele que diagnostica uma determinada situação, identificando sua realidade adaptando-se seu estilo de liderança as exigências do ambiente em que se encontra.

13 – Você participa das definições das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?

Ao questionar-se sobre a participação nas metas e objetivos relacionado ao trabalho, obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 18 – Você participa das definições das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
Sempre	37
Pouco	37
Raramente	10
Nunca	16
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 18 - Você participa das definições das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho

Fonte: Crédito da autora

O gráfico 18 mostra que 37% dos pesquisados sempre participam das definições das metas e objetivos e a mesma porcentagem, 37%, alegam participar pouco dessas definições.

De acordo com Gil (2001) o relacionamento entre chefe e subordinado passa por quatro fases que vão acontecendo de acordo com que seus subordinados adquirem tal maturidade. Vejamos abaixo como são essas fases (p. 226):

- Fase inicial: quando os subordinados ingressam na organização -, convém que a orientação do chefe se volte principalmente para o trabalho. Se o chefe não se mostrar diretivo em relação ao trabalho, é provável que os empregados venham a sentir ansiedade. Por outro lado, um comportamento mais voltado para o relacionamento surtirá outro efeito, pois os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.
- Segunda fase: quando os subordinados já estão inteirados de seu trabalho -, o chefe começa a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento. A orientação para o trabalho, entretanto, continua intensa, pois os subordinados não estão ainda capacitados para assumir a responsabilidade plena.
- Terceira fase: quando a capacidade para o trabalho aumenta, assim como o desejo de assumir maiores responsabilidades -, o chefe já não precisa dar muitas ordens. Todavia, continua enfatizando as relações para estimular os subordinados e aceitarem maiores responsabilidades.
- Quarta e última fase: quando os subordinados estão mais confiantes, capazes de se dirigirem sozinhos -, o chefe pode diminuir tanto a ênfase no trabalho quanto no relacionamento.

Hersey; Blanchard (1986) esclarece que essa maturidade é relacionada apenas a uma tarefa específica, e não se pode julgar que tal indivíduo seja maduro ou imaturo num sentido total.

Os autores ainda afirmam que para a liderança situacional não existe uma determinada maneira de influenciar as pessoas, o que existe é uma adequação ao nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme podemos verificar na figura seguinte:

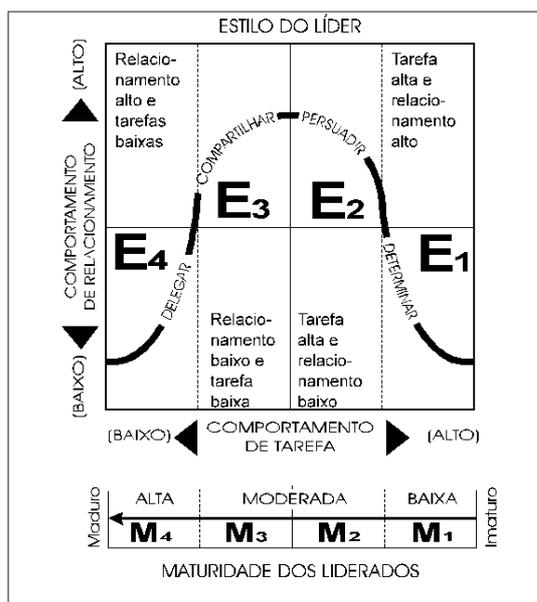


Figura 5 - Esquema geral da Liderança Situacional

Fonte: <http://www.google.com.br>

15 - Qual o perfil de liderança do seu gestor?

Ao questionar sobre o perfil de liderança do gestor, conseguimos o seguinte resultado:

Tabela 19 – Qual o perfil de liderança do seu gestor

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
Autoritário	27
Democrata	29
Liberal	14
Situacional	30
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora



Gráfico 19 - Qual o perfil de liderança do seu gestor
Fonte: Crédito da autora

No gráfico 19 observa-se que existe um equilíbrio entre três tipos de liderança, 30% dos pesquisados alegam que seus líderes são situacionais, 29% trabalham com líderes democratas e 27% são autoritários.

Para Bergamini (1994) existem três estilos de liderança: autoritária, democrata e liberal.

-Autoritária: Todas as decisões são centradas no líder. O líder toma todas as decisões sem a participação dos funcionários, assim como determina todos os procedimentos, técnicas e execuções das tarefas a serem tomados.

- Democrata: O líder assiste e conduz o grupo a uma tomada de decisões em conjunto. Todas as diretrizes são debatidas e decididas em grupos, com o apoio do líder. A ênfase desta liderança está voltada ao líder e aos subordinados.

-Liberal: Este estilo de liderança concentra-se nos subordinados, onde as decisões são tomadas em grupos ou individual, com a participação mínima do líder.

Bergamini (1994) ainda comenta sobre a teoria da liderança situacional, dizendo que ela tem um conceito bem mais amplo e complexo que as apresentadas anteriormente, pois parte de um pré-suposto de que não existe apenas um único estilo de liderança, e sim vários estilos que se adaptam de acordo com a situação. De certa forma é mais atrativa a um líder, pois é possível a ele adequar uma situação a um determinado estilo de liderança ou vice-versa.

16 – Seu líder preocupa-se mais com:

Ao questionar-se sobre qual é a maior preocupação do líder, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 20 – Seu líder preocupa-se mais com:

OPÇÕES	FREQUÊNCIA
Seus funcionários	3
Suas metas	42
Seus funcionários e suas metas	55
TOTAL	100

Fonte: Crédito da autora

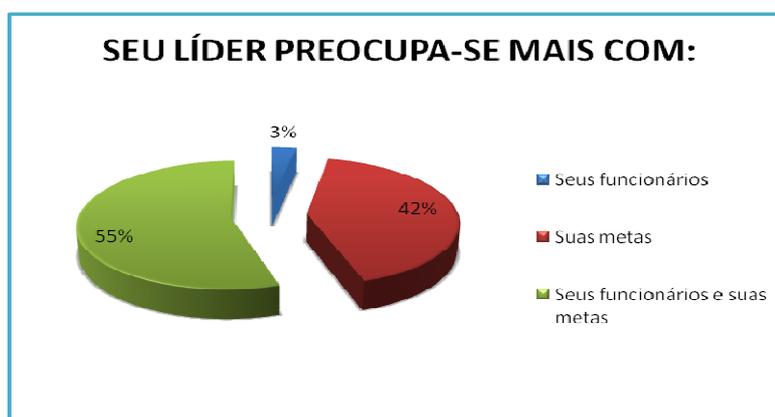


Gráfico 20 – Seu líder preocupa-se mais com

Fonte: Crédito da autora

No gráfico 21, observa-se que 55% dos pesquisados alega que seus líderes preocupam-se tanto com as suas metas quanto com os funcionários de suas organizações.

Esse resultado aponta mais um fator de motivação para o funcionário, segundo os estudos de Hawthorne desenvolvidos por Elton Mayo.

Para Mayo (apud BLANCHARD; HERSEY, 1986) o aumento da produtividade não era decorrente de aspectos técnicos, mas da dimensão social do ser humano, pois nos grupos em que foi realizada a experiência, as pessoas se sentiam valorizadas pela empresa, e começaram a desenvolver sentimentos de envolvimento, participação e realização.

Observa-se pelo quadro 6, que as manifestações de insatisfação quanto à satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado, satisfação pelo reconhecimento do líder imediato e reconhecimento devido quando realizado um bom trabalho concentra-se naquele que o respondente considera o líder como sendo autoritário.

AUTORITÁRIO	MTO SATISF.	SATISF.	POUCO SATISF.	INSATISF
1	1	12	12	2
2	0	11	13	13
7	3	16	5	3

LIBERAL	MTO SATISF.	SATISF.	POUCO SATISF.	INSATISF
1	0	5	9	0
2	1	10	3	0
7	7	7	0	0

DEMOCRATA	MTO SATISF.	SATISF.	POUCO SATISF.	INSATISF
1	0	20	8	1
2	3	19	5	2
7	13	12	3	0

SITUACIONAL	MTO SATISF.	SATISF.	POUCO SATISF.	INSATISF
1	3	21	6	0
2	3	20	4	3
7	10	16	3	1

Quadro 6 – Comparação de satisfação e insatisfação em relação aos perfis de liderança apresentados

Fonte: Crédito da autora

CAPITULO 4
CONSIDERAÇÕES FINAIS

4 ANÁLISE INTERPRETATIVA DO TRABALHO

A idéia inicial deste trabalho foi fazer um estudo sobre motivação e liderança, para isso foi necessário definir um foco, tendo em vista que este é um assunto bastante discutido academicamente, optando-se então pelo tema liderança situacional.

Para isso foi necessário pesquisar o referencial bibliográfico sobre as mais diversas teorias de motivação e estilos de liderança e depois compará-las com a pesquisa realizada.

A pesquisa de campo apoiada em estudo de caso procurou verificar o grau de satisfação dos respondentes (alunos da FIB) nas organizações em que atuam e relacioná-lo ao tipo de liderança a que são submetidos.

Verificou-se que cerca de 60% dos pesquisados encontra-se satisfeito com relação ao seu salário, benefícios e reconhecimento do líder imediato (tabelas e gráficos 6 e 7), e 70% alega ter ciência de como seu trabalho é importante para atingir os objetivos da empresa (tabela e gráfico 8).

Os estilos de liderança dos gestores estão divididos, sendo 30% situacional, 29% democrata e 27% autoritário (tabela e gráfico 22), e a maior parte dos líderes dos pesquisados (55%) estão preocupados tanto com as suas metas quanto com os seus funcionários (tabela e gráfico 23).

Entretanto não pode-se deixar de considerar que o número de líderes com perfil autoritário ainda é grande e que 42% dos líderes se preocupam apenas com as suas metas.

Neste sentido observa-se que certas necessidades estão sendo satisfeitas, o que pode gerar a motivação no indivíduo levando-o a desempenhar a responsabilidade que lhe foi imposta, e muitas vezes ir até além do que lhe foi proposto.

Porém, ainda existe um número significativo de insatisfações em relação ao ambiente de trabalho, realização profissional, gestão de igualdade, entre outros fatores apontados pela pesquisa que provavelmente ocorrem devido ao estilo de liderança adotado.

Dessa forma, pode-se dizer que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois a pesquisa apresentou um índice de satisfação em relação a certas necessidades, que varia de indivíduo para indivíduo, mas também apresentou insatisfação em outras e essa insatisfação está intimamente ligada ao perfil de liderança autoritário, como se pode observar no quadro 6.

Para reduzir a frequência de fatores que levam à insatisfação, é necessário adotar não somente um estilo de liderança, mas sim transitar pelos diversos perfis que se adequem aquela determinada situação e indivíduo, caracterizando a liderança situacional.

De acordo com Bergamini (1994) esta teoria tem um conceito bem mais amplo e complexo que as demais, pois parte de um pré-suposto de que não existe apenas um único estilo de liderança, e sim vários estilos que se adaptam de acordo com a situação. De certa forma é mais atrativa a um líder, pois é possível a ele adequar uma situação a um determinado estilo de liderança ou vice-versa.

Para Hersey; Blanchard (1986) essa teoria propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade do liderado, no qual o líder deve identificar em que nível se encontra o liderado para então optar por um dos quatro estilos de liderança, definidos pelo comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento, com a finalidade de se alcançar objetivos da organização.

Pode-se dizer que as empresas e seus gestores estão mudando a forma de pensar e aceitar a maneira com que conduzem a sua organização e seus funcionários, essa mudança acontece devido às constantes exigências do mercado com a atual realidade a fim de atingir e superar os resultados esperados, e diante de diversas frustrações e fracassos obtidos em relação a esses resultados, devido a falta de uma liderança eficaz.

Percebe-se que a liderança situacional está crescentemente sendo aceita e praticada por esses gestores que devem estar cada vez mais flexíveis e perceber que as mudanças ocorrem continuamente, decorrentes de situações internas e externas e devem estar preparados para trabalhar com a complexidade dos indivíduos que são movidos por diferentes motivações e objetivos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BELLUZO, R. C. B; FERES, G. G. **Guia para apresentação de trabalhos acadêmicos de graduação**. 3. ed. Bauru: 2010.
- BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. O que não é motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 21, n. 4, p. 3-8, out./dez 1986.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLANCHARD, K. H; JOHNSON, S. **O gerente minuto**. 24. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAVIZ, K; NEWSTROM, W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOOGLE. **Esquema geral da Liderança Situacional**. Disponível em: <http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/fi_guras/fig8.gif&imgrefurl>. Acesso em: 06 jul. 2010
- FIB - **Faculdades Integradas de Bauru**. Disponível em: <www.fibbauru.br>. Acesso em: 25 mar. 2010.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**: Adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos. São Paulo: Nobel, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MARRAS, J. P. **A administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

SILVA, R.O da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, S., C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Este questionário é de natureza confidencial, não é necessária sua identificação. Visa apenas avaliar o grau de motivação e satisfação sobre as atividades desenvolvidas.

Pedimos sua opinião pessoal e sincera e esclarecemos que as respostas não são padronizadas, sendo assim não existem respostas certas ou erradas

Sexo: () F () M

Idade: _____ Ano Faculdade: _____ Tempo de Serviço: _____

Qual o seu nível hierárquico com a empresa?

- () Operacional
- () Técnico
- () Supervisor
- () Coordenador
- () Gerente
- () Diretor
- () Desempregado

1. Satisfação em relação aos ganhos (remuneração, benefícios, etc.) pelo trabalho realizado.

() Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

2. Satisfação pelo reconhecimento do líder imediato.

() Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

3. Você entende como seu trabalho contribui para atingir os objetivos da empresa.

() Muito () Razoavelmente () Pouco () Não contribui

4. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente.

() Sempre () Pouco () Raramente () Nunca

5. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho.
 Sempre Pouco Raramente Nunca
6. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho.
 Sempre Pouco Raramente Nunca
7. Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa.
 Muito Razoavelmente Pouco Não contribui
8. Os benefícios oferecidos e as condições ambientais da empresa atendem as suas necessidades?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
9. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
10. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
11. Há gestão de igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização independente do cargo em que se atua?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
12. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
13. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?
 Sempre Pouco Raramente Nunca
14. Qual o perfil de liderança do seu gestor?
 Autoritário – Todas as decisões são tomadas pelo líder sem opinião dos funcionários;

- () Democrata – Todas as diretrizes são decididas em grupo, com a assistência do líder;
- () Liberal – As decisões são tomadas em grupos ou individualmente com a participação mínima do líder;
- () Situacional – O líder se adapta as diversas situações e aos diversos estilos de seus subordinados.

15. Seu líder preocupa-se mais com:

- () Seus funcionários
- () Suas metas
- () Seus funcionários e suas metas