



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

FLÁVIO AMARANTE TORRES

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a influência da liderança na
motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia
de uma instituição pública financeira**

Brasília – DF
2011

FLÁVIO AMARANTE TORRES

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a influência da liderança na
motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia
de uma instituição pública financeira**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da
Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração, na modalidade
à distância.

Professor Supervisor: Dra., Juliana Barreiros Porto

Professor Orientador: Msc., Alice Damasceno.

Brasília – DF

2011

Torres, Flávio Amarante.

Liderança e Motivação: a influência da liderança na motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira / Flávio Amarante Torres. – Brasília, 2011.

46 f. :Il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc., Alice Damasceno, Departamento de Administração.

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Organização. I. Título.

FLÁVIO AMARANTE TORRES

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a influência da liderança na
motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia
de uma instituição pública financeira**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno Flávio Amarante Torres

Flávio Amarante Torres

Msc., Alice Damasceno
Professor-Orientador

Profa. Vanessa Cabral Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011.

RESUMO

De abordagem quantitativa e do tipo explicativa, esta pesquisa objetivou, a partir da percepção dos membros da Diretoria de Tecnologia de uma instituição financeira, identificar qual a relação existente entre o estilo de liderança do gestor e o grau de motivação do indivíduo e da equipe. A partir de uma amostragem do universo citado, um setor que atua no desenvolvimento de soluções de *software*, estabeleceu-se um estudo relacional entre a liderança e a motivação, buscando compreender parte da natureza destas variáveis, tão importantes aos resultados da organização. Ao final, identificou-se que na percepção dos colaboradores os três estilos gerenciais definidos por Melo (2001) – Relacionamento, Situacional e Tarefa - estão presentes nos gerentes por eles avaliados, com uma ligeira predominância do ‘Fator Situacional’, seguido de perto pelo ‘Fator Relacionamento’. Identificou-se ainda, conforme as dimensões da Teoria da Expectativa, que os resultados do trabalho mais esperados pelos colaboradores da Diretoria de Tecnologia são os relacionados a ‘Auto-expressão e Justiça no trabalho’, ‘Segurança e Dignidade’ e ‘Responsabilidade’ e que o ‘Fator Situacional’, o mais emblemático entre os gerentes constitui o tipo de líder com maior capacidade de influenciar o grau de motivação da equipe pesquisada.

Palavras-chave: Liderança.

Motivação.

Percepção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 Contextualização do assunto	06
1.2 Formulação do problema.....	07
1.3 Objetivo geral	08
1.4 Objetivos específicos	08
1.5 Justificativa.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Liderança.....	12
2.1.1 A evolução dos estilos de liderança	13
2.2 Motivação.....	17
2.2.1 Teorias motivacionais.....	18
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	21
3.1 Caracterização da organização e do objeto de estudo	22
3.2 População e amostra	22
3.3 Instrumento de pesquisa	23
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	25

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1 Perfil Sociodemográfico.....	27
4.2 Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)	34
4.3 Inventário da Motivação e Significação do Trabalho (IMST)	42
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	48
5.1 Limitações ao Estudo	50
5.2 Agenda de Pesquisa	50
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXOS	54
ANEXO A	54
ANEXO B	56
ANEXO C	69

1 INTRODUÇÃO

O discurso de que as pessoas constituem o bem mais valioso das organizações é, sobremaneira, uma das pautas mais comumente teorizadas entre o corpo diretivo de empresas e instituições. As constantes mudanças causadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos, pelos novos modelos de competitividade, pelas exigências do consumidor e pela diversificação de produtos e serviços têm, a cada dia, pressionado as organizações em buscar novas estratégias de gestão que valorizem seus recursos humanos.

Um dos caminhos interessantes a serem percorridos na busca por novas estratégias de gestão de pessoas é o melhor entendimento da relação entre liderança e motivação, elementos de fundamental importância na construção dos resultados da organização. Nestes termos, estruturado a partir do estudo relacional entre estas duas variáveis, este trabalho buscou compreender mais e melhor, segundo a percepção dos colaboradores de uma organização, em que medida o estilo de liderança a que estão submetidos influencia o grau de motivação no trabalho.

1.1 Contextualização do assunto

O ser humano, psicologicamente, é um ser social e está em contínuo processo de interação com o outro. Ele concretiza a sua existência produzindo, recriando, interagindo e realizando-se nas suas relações com o outro.

Os indivíduos são seres complexos, dotados de uma história ímpar, carregados de sentimentos, experiências, motivações e competências específicas. Assim sendo, no caso das organizações de trabalho, acredita-se que o bom relacionamento interpessoal entre os membros do grupo, assim como a relação entre líder e comandado, pode influenciar o grau de motivação do grupo, bem como o desenvolvimento das tarefas propostas.

Para Rezende (2006) a motivação é uma porta que se abre de dentro para fora. É um processo que começa na seleção das pessoas que integrarão a equipe e

alicerça-se sob dois pilares: “o primeiro é a necessidade, ou seja, se você precisa, vai ‘correr atrás’ e se dedicar; o segundo é a paixão, se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. (Rezende, 2006, p. 115) Nesta linha não há como dissociar a motivação do líder contemporâneo.

Democrático, franco, aberto e seguro no momento de decidir; estas são invariavelmente algumas características do líder moderno. De outro lado, práticas concebidas no período taylorista da história, que demanda chefes, hierarquia rígida e subordinação são cada vez mais reduzidas.

Os novos paradigmas do trabalho sugerem novas relações entre os integrantes de uma organização. As relações passam a ser horizontalizadas e as lideranças entendidas como facilitadoras de um processo de produção integrada e de interação de equipes que devem ser pró-ativas e motivadas a darem respostas rápidas e eficientes às demandas crescentes que a concorrência impõe.

Baseado na premissa supracitada - de rapidez e eficiência às respostas - é necessário frisar, que a organização carece de pessoas motivadas, capazes de trabalhar em equipe, estabelecer parcerias, alianças e aprender continuamente. Na mesma linha, para que o líder consiga fazer um bom trabalho, não adianta apenas seu esforço. As pessoas da equipe precisam estar envolvidas no mesmo projeto, de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Em síntese, não há um bom líder se não houver uma boa equipe. (DAMETTO, 2008 *apud* GOMES, 2009)¹

1.2 Formulação do problema

Aqueles que ocupam posições de liderança não são autônomos, ou seja, não são capazes de determinar sozinhos o rumo dos acontecimentos. Na verdade, são apenas parte de um sistema mais amplo, que envolve diversas variáveis, que necessitam ser isoladas, relacionadas e estudadas. Deste modo, para que os resultados de uma organização sejam aperfeiçoados, é de grande importância

¹ DAMETTO, André. Como se tornar um gestor de gestores. Disponível em: www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao. Acesso em: 15 jul. 2010.

analisar não apenas a percepção do corpo diretivo das empresas, mas também de todos os membros da equipe.

É fato, no entanto, que o exercício de liderar, entre outras conseqüências, pode influenciar o grau de envolvimento dos membros de uma organização, e os indivíduos podem variar sua amplitude de envolvimento desde a alienação até o compromisso. Alguns estilos de liderança são, assim, mais eficazes a determinados contextos, na mesma medida em que o mesmo estilo pode apresentar um alto grau de resistência em contextos diferentes.

A situação problemática desta pesquisa é justamente entender, a partir da percepção dos liderados da Diretoria de Tecnologia de uma instituição financeira, como o estilo de liderança a que estão submetidos influencia o grau de envolvimento. Ou seja, segundo a percepção dos comandados, qual a relação entre o estilo de liderança do gestor e o grau de motivação do indivíduo e da equipe?

1.3 Objetivo geral

A partir da percepção dos colaboradores de uma organização, identificar em que medida o estilo de liderança influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe.

1.4 Objetivos específicos

Depois de delimitado o campo de atuação desta pesquisa, circunscrita à análise da relação existente entre liderança e motivação, cabe apresentar os caminhos que colaborarão ao alcance do objetivo geral deste trabalho. Assim, são objetivos específicos desta pesquisa:

- a) relacionar motivação e liderança;
- b) identificar a percepção dos colaboradores sobre liderança;
- c) identificar a percepção dos colaboradores sobre motivação;

- d) identificar estilos de liderança que melhor coadunam com o aspecto motivacional, conforme os colaboradores da organização analisada;
- e) identificar em que medida o estilo de liderança influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe.

1.5 Justificativa

Segundo Bergamini (1988), toda e qualquer organização depende do desempenho humano para seu sucesso. Todavia, cada organização possui características peculiares de ação no que tange à gestão de pessoas empregadas. O que distingue um modelo de gestão do outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferência na vida organizacional, dando-lhe identidade própria, atendendo a empresa em seu mercado, na fixação da sua imagem e melhoria da competitividade.

A empresa se estrutura mediante a definição de seus princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. A partir daí, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores e sua relação com aqueles que nela trabalham. Quanto mais a empresa se concentra no ativo intangível (marcas, desempenho, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. (CASADO, 2002)

A motivação tem sido vista como uma estratégia para melhorar o desempenho profissional, tanto em relação à produtividade quanto em relação à saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores. Conforme destacou Casado (2002) a motivação está inserida no comportamento humano das organizações, sendo enfocada como cerne da questão homem - trabalho.

Procurando entender as pessoas que trabalham, a motivação desde há muito tempo constitui-se um dos tópicos de maior importância e parece que ainda continuará merecendo, no futuro, o mesmo destaque. (BERGAMINI, 1988) Nada mais justo, portanto, que estudar a variável motivação.

Todavia, para entender a natureza intrínseca e individual da motivação, tão importante aos resultados da organização, é necessário entre outras coisas, o entendimento dos fatores que a promovem e estimulam. Influenciar o colaborador para que ele seja mais motivado, se é que isto é possível, inclui a adoção de uma variedade de técnicas e a consideração de diversos fatores, o que não garante, porém, um ambiente ou um indivíduo motivado, afinal, não há uma regra geral que possa ser aplicada a todos.

Esta pesquisa, especificamente, estudou a relação entre a motivação e o líder, agente potencial do comportamento de seus subordinados e que determina a direção de energia que cada indivíduo possui em um sentido compatível com os objetivos da organização e da equipe. É um estudo que apesar de focar a percepção dos colaboradores em relação ao impacto do estilo da liderança no aspecto motivacional, não ignorou a importância do líder, fundamental para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O líder pode ser uma referência para os seus liderados, ou seja, pode influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum (GOMES, 2009). Para Miranda (2002) é impossível não relacionar a motivação à liderança. Segundo a autora, mais que uma relação causal, a liderança motivadora², desponta como uma necessidade, considerado, sobretudo, o contexto de globalização³.

Um líder capaz de motivar sua equipe, [faz] com que seus liderados se sintam pessoas essenciais e únicas, respeitadas em suas peculiaridades e parte essencial da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. [...] Com isso, o papel do líder evolui, deixando de ser o temido “chefe” e passando a ser um facilitador das relações de trabalho. (MIRANDA, 2002, p. 09-10)

Que uma liderança eficaz é determinante para motivar, isso não há dúvida. Todavia, identificar em que medida o estilo de liderança influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe é algo um pouco mais complexo e que justifica ser mais bem estudado.

Sabe-se que o bom líder adapta-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo, e sabe exercer o estilo de liderança adequado a cada situação. O bom líder

² Denominação da autora.

³ Assunto brevemente discutido em item 1 INTRODUÇÃO.

reconhece que uma equipe passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e tem a consciência que sua atitude perante os comandados pode ao mesmo tempo motivar e desmotivar equipes. (REZENDE, 2006)

Espera-se que respondido o problema proposto por esta pesquisa que a organização ou o departamento em análise, possa desenvolver determinadas características. Na mesma medida, espera-se também que a organização procure, de maneira ponderada, selecionar pessoas cuja maneira de ser e atuar sejam compatíveis com as características apontadas pelos liderados, ou quando não, desenvolver tais características nos gestores atuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio de uma revisão de literatura, esta seção trata das variáveis a serem abordadas durante a pesquisa, a saber, a liderança e a motivação. Em um primeiro momento procurou-se discutir alguns conceitos, fundamentos e estilos de liderança. Posteriormente, a seção se debruçou a compreender a variável motivação, assim como algumas das teorias a ela relacionadas.

2.1 Liderança

A definição de liderança está na capacidade de influenciar pessoas fazendo-as executar voluntariamente os objetivos estabelecidos pelo grupo. É impraticável impor a motivação com que cada pessoa pratica uma mesma atividade. Um líder trabalha não apenas para melhorar os resultados da organização, mas em promover a melhor execução das atividades exercidas pelos membros de sua equipe (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Tannenbaum e Schmidt (1986), por sua vez, entendem que o bom líder carece, antes de tudo, de compreender a si próprio para depois entender a equipe e o clima organizacional da instituição. Para os autores, somente depois de cumprida essas prerrogativas será possível entender a disposição de seus subordinados para o crescimento da organização.

Pree (1989) também entende que o papel do líder é fazer com que seus comandados executem da melhor maneira possível e por livre vontade suas atribuições. Segundo o autor, um bom líder deve ser um servidor da organização e dos membros da equipe. O líder, de acordo com Pree (1989), deve motivar, orientar, planejar, avaliar, controlar, entre outras funções.

Como se pode prever em uma revisão bibliográfica sobre liderança poderão ser encontradas centenas de definições. No entanto, apesar de existirem inúmeros conceitos para a liderança é possível encontrar dois elementos comuns em todos eles, a saber:

- a) é um fenômeno de equipe; e
- b) envolve um conjunto de influências interpessoais e interdependentes.

Este trabalho adotou a definição de Gomes (2009), autor que considera a liderança como um processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo para a realização de um objetivo, em determinada situação. Tal conceito nos remete à necessidade de um método, pelo qual se consiga resultados predefinidos (GOMES, 2009). Para o autor a liderança inclui a realização de objetivos com e por meio de pessoas, cabendo ao líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las.

2.1.1 A evolução das teorias sobre estilos de liderança

O início da década de 1900 é marcado por um movimento da administração científica encabeçado por Frederico Winslow Taylor em que se propunha uma organização racionalmente planejada que proporcionasse eficiência à administração. Essa eficiência era entendida em termos estritos de aumento da produção, melhorando-se as técnicas ou métodos empregados pelos operários.

Segundo o taylorismo, como era denominado o movimento, o operário deveria adaptar-se às necessidades da organização, foco principal de interesse. As necessidades do indivíduo eram postas em segundo plano ou mesmo desconsideradas, e a administração deveria separar-se dos problemas humanos e das emoções. O líder teria a função de impor critérios de realização do trabalho com a finalidade de atender aos objetivos da organização (GOMES, 2009).

Na década de 1920 e no início da década de 1930, as idéias proclamadas pelo movimento iniciado por Taylor foram substituídas pelo movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo. Os teóricos adeptos desta nova escola sustentavam que, além de encontrar os métodos tecnológicos mais adequados para melhorar a produção, a administração seria beneficiada se considerasse os problemas humanos.

De acordo com os pensamentos de Elton Mayo, os centros reais de poder da organização estavam nas relações interpessoais que se criavam na unidade de trabalho. O estudo de tais relações humanas era a tarefa mais importante para a administração e deveria desenvolver-se em torno dos operários, levando em conta as atitudes e os sentimentos das pessoas (GOMES, 2009). Na teoria de Mayo o líder teria a função de facilitar a realização de determinados objetivos por seus seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos mesmos.

Em síntese, o movimento da administração científica focalizava seu interesse na tarefa, enquanto que o movimento das relações humanas acentuava o interesse pelos efeitos das relações pessoais nas organizações. A tarefa e as relações humanas tornam-se, assim, interesses que caracterizam os trabalhos efetuados sobre liderança, desde a década de 1920.

Aqueles líderes que acentuam o interesse pela tarefa são denominados líderes autoritários, que dizem a seus seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo. Os que acentuam o interesse pelas relações humanas são os líderes democráticos, não diretivos, que compartilham suas responsabilidades de liderança com seus seguidores, fazendo com que estes participem do planejamento e da execução da tarefa.

O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se baseia na suposição de que o poder do líder deriva da posição que ocupa. Nesta situação, o líder acredita que o trabalhador seja um homem essencialmente preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X). Segundo essa teoria há forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização.

Para a Teoria X o ser humano, em geral, não gosta de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Assim sendo, na maior parte das situações, ele precisa ser coagido, vigiado, orientado, ameaçado com castigos tendo em vista os objetivos da organização. Em outras situações, o ser humano tende a ser dirigido, desejando evitar responsabilidades. Ele é pouco ambicioso e procura, sobretudo, a segurança. (MICHEL, 2005)

Já no estilo democrático o líder acredita nas pessoas, seres criativos - Teoria Y -. Segundo a teoria Y, por meio de um ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos pode ser mais bem aproveitado e, ao contrário da Teoria X, o controle externo e a ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

[De acordo com a teoria Y], movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização. (...) O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. (...) Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. (...) A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída, e não escassamente, entre as pessoas. (MICHEL, 2005, p. 3)

Em síntese, no estilo autoritário os programas são elaborados pelo líder e no estilo democrático os mesmos programas são elaborados em conjunto com o grupo.

Entre o líder autoritário e o líder democrático existe, porém, uma grande diversidade de estilos de comportamento de líder. Há uma variada gama de estilos de liderança, que vão de um extremo a outro, é o que Tannenbaum e Schmidt (1986) chamaram de Contínuo de Comportamento do Líder o qual compreende o arcabouço da Teoria da Liderança Situacional (FIGURA 1) (GOMES, 2009).

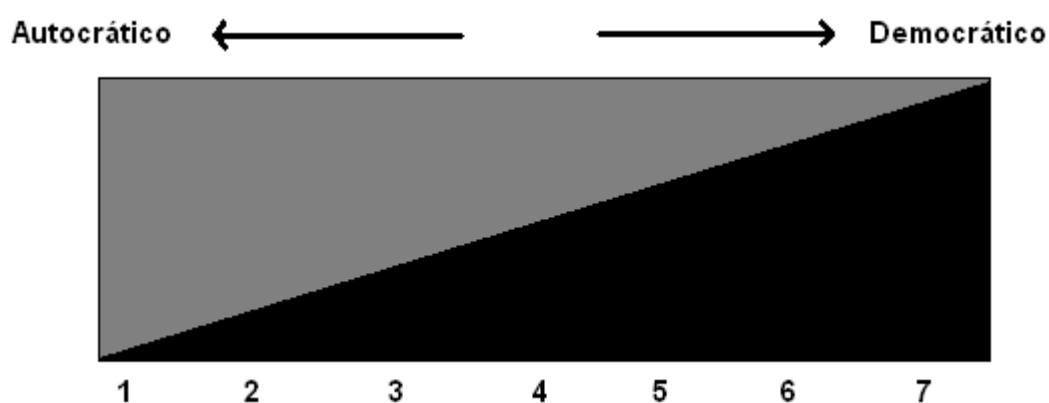


Figura 1 – Escala de comportamento do líder
 Fonte: TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, 1986 *apud* FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009

Segundo a Teoria da Liderança Situacional o líder é definido pelas próprias contribuições e não por sua posição na organização. Segundo esta teoria, que será adotada neste trabalho, liderança é a tentativa de influenciar e esta pode ocorrer em qualquer nível da organização. De acordo com a teoria o estilo de liderança refere-se ao padrão de comportamento do líder, tal como é percebido pela pessoa influenciada e baseia-se na relação de três conjuntos básicos:

- a) o conjunto de estruturações (tarefa);
- b) o conjunto de suportes sócio-emocionais (comportamento voltado para o relacionamento humano);
- c) o nível de maturidade dos subordinados ou grupo, ou seja, o grau de capacidade demonstrado e a disposição para aceitar, desempenhar e apropriar-se de uma tarefa ou atividade específica (QUADRO 1). (HERSEY; BLANCHARD, 1986 *apud* FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009)

Alta	Moderada		Baixa
P4	P3	P2	P1
Capaz, disposto e confiante	Capaz, mas não disposto ou inseguro	Despreparado, mas disposto ou confiante	Despreparado, e não disposto ou inseguro.

Quadro 1 - Prontidão do Liderado

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986 *apud* FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009

Para destacar os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia de sua liderança, diversos estudos dentro da abordagem comportamental destacaram três tipos distintos. São eles:

- a) o estilo autocrático, que enfoca a tarefa e o poder de liderança deriva da posição. O líder não dá oportunidade e nem quer saber o que seus subordinados pensam;
- b) o estilo democrático: enfoca as relações humanas,; o poder de liderança deriva do grupo. O líder propicia chance de diálogo entre os membros do grupo e aceita novas idéias;

- c) *laissez-faire*: enfoca a liberdade total, ninguém tenta influenciar ninguém, é um estilo de liderança caracterizado por uma ausência de liderança total. (BERGAMINI, 1994)

Compreender a evolução das teorias sobre o estilo de liderança é fundamental para entender a relação entre motivação e liderança, ou mesmo o contrário, considerando que o estilo de gerenciamento será influenciado por essa relação. Percebe-se, porém, que não existe um estilo ideal de liderança. (MONTANA; CHARNOV, 1998) Deve-se entender que os estilos de liderança são flexíveis, e os líderes podem alterar a orientação para a tarefa e para o colaborador, de acordo com a situação.

Para se chegar ao êxito de uma liderança não há, portanto, um modelo determinado, o que existe são apenas métodos e caminhos com o qual o líder mais se identifica. Entre estes métodos está a necessidade de conhecer a motivação humana, sabendo guiar os indivíduos. Nestes termos

[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento, no qual falar de um assunto implica, necessariamente, abordar também o outro". (BERGAMINI, 1994, p. 57)

2.2 Motivação

A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para tomar ações que o levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada. (MONTANA; CHARNOV, 2001) "Serve como um propulsor de determinados comportamento humanos, seja ele pessoal ou profissional" (GOMES FILHO; STEFANO, 2003, p. 130)

Para Soto (2002 *apud* GOMES FILHO; STEFANO, 2003, p. 130)

[...] motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Katz e Rosenzweg (1990 *apud* MELLO, 2008) definem motivação como sendo “[...] tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Assim, os motivos variam de acordo com os valores e com as expectativas e os anseios de cada pessoa, pois estas realizam atividades e trabalhos por interesses distintos, além de apresentarem comportamentos específicos.

Robbins (2005) compreende que a motivação é a disposição de exercer um alto grau de esforço no cumprimento das metas da organização. Os elementos fundamentais desse termo consistem na intensidade do esforço, na persistência, e na orientação em direção às metas.

Para Bergamini (1988), a motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de informações a respeito desse fenômeno, que revela aspectos até certo ponto paradoxais. De acordo com o autor, quando se fala de motivação humana, parece desapropriado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão para se conseguir uma abrangente e precisa explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem. É neste sentido, portanto, que esta pesquisa procurou alicerçar suas conclusões.

2.2.1 Teorias motivacionais

As teorias mais conhecidas sobre motivação estão relacionadas com as necessidades humanas. Hersey e Blanchard (1986), por exemplo, explicam que o estudo da motivação e do comportamento procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana. O comportamento orienta-se basicamente para a consecução dos objetivos.

A hierarquia das necessidades de Maslow é provavelmente a abordagem mais conhecida da motivação. Segundo esta teoria dentro de todo ser humano existe uma hierarquia de cinco conjuntos de necessidades. (ROBBINS, 2005)

De acordo com a teoria de Maslow, apesar das pessoas possuírem uma mesma estrutura de necessidades, elas podem se situar em diferentes níveis de hierarquia. À medida que uma necessidade é satisfeita, a necessidade superior torna-se dominante. (ROBBINS, 2005)

Os cinco conjuntos de necessidades de Maslow são:

- a) necessidades fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência;
- b) necessidades de segurança: inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) necessidades de associação: inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade;
- d) necessidades de estima: inclui fatores internos de estima, tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e consideração;
- e) necessidades de auto-realização: inclui crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal. (ROBBINS, 2005, p. 343-344)

Apesar da teoria de Maslow ser de grande popularidade, algumas tentativas de confirmá-la por meio de dados têm obtido pouco sucesso. (ROBBINS, 2005) Vergara (1999) alerta para as críticas sofridas por esta, e destaca que a teoria não considera que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Clayton Alderfer (1969), em uma tentativa de apontar as limitações da teoria de Maslow propôs uma caracterização mais cuidadosa da relação entre as necessidades e a motivação. Alderfer descreveu três tipos de necessidades centrais, a saber, existência, relacionamento e crescimento, daí a [origem do nome Teoria ERC](#), face à união das três letras iniciais das palavras. (ROBBINS, 2005)

O grupo 'existência' relaciona-se ao provisionamento dos requisitos materiais básicos à existência humana, o que na teoria de Maslow corresponderia às necessidades fisiológicas e de segurança. O grupo 'relacionamento' inclui o desejo que temos de manter relações interpessoais, e correspondente à necessidade de associação e ao componente externo da classificação de estima da teoria de Maslow. Finalmente, Clayton Alderfer definiu as necessidades de crescimento, que consiste em um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. (FIGURA 2) (ROBBINS, 2005)



Figura 2 – A relação da teoria ERC de Clayton Alderfer com a teoria de Maslow
Fonte: Do autor, 2011 segundo Robbins, 2005

A teoria ERC, diferentemente da teoria de Maslow, não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que se possa alcançar o nível superior da hierarquia. “Uma pessoa pode, por exemplo, registrar crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias podem operar simultaneamente”. (ROBBINS, 2005, p. 345)

Testes têm demonstrado haver mais sustentação para a teoria ERC que para a teoria de Maslow. A teoria ERC foi particularmente útil para explicar por que tantas pessoas passam a concentrar-se exclusivamente em necessidades de ordem inferior, como salários e benefícios. Frustradas por necessidades de ordem superior insatisfeitas, elas exigem maior satisfação das necessidades de ordem inferior. (ROBBINS, 2005, p. 345)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Eyng (*apud* MINAYO, 1998, p.12) destaca que “[...] a teoria é o resultado racional de um trabalho de busca, não podendo se confundir com esta”, ou seja, a busca é a pesquisa. Deste modo,

[...] o labor científico caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e encaminha-se para certas direções privilegiadas. (MINAYO, 1998, p.12)

De acordo com Gil (2007, p. 19), a pesquisa é o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Lakatos e Marconi (2001, p.155) entendem que a pesquisa é um “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

De abordagem quantitativa, esta pesquisa é classificada de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para um problema específico, além de envolver verdades e interesses locais. (Gil, 1991) Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa o trabalho é considerado explicativo, considerando que visa relacionar duas variáveis – liderança e motivação - que determinam e contribuem para a ocorrência de um dado fenômeno.

Em relação aos procedimentos técnicos, além de uma pesquisa bibliográfica, o trabalho deve ser caracterizado como aquilo que Gil (1991) chamou de ‘Levantamento’, ou seja, quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

3.1 Caracterização da organização do objeto de estudo

A organização pesquisada é uma instituição pública financeira que atua no ramo de serviço bancário (Mercado Financeiro), com características de banco múltiplo com carteira comercial. Trata-se de um banco público, apesar de parte de sua composição acionária pertencer a empresas privadas, pessoas físicas e capital estrangeiro.

A referida organização exerce um importante papel no desenvolvimento econômico do país. A instituição destaca-se como um banco de múltiplas funções, agindo como banco comercial (crédito geral), banco setorial (crédito rural) e banco de desenvolvimento.

Atualmente, a organização em estudo possui cerca de 25 milhões de clientes correntistas, 82.500 funcionários, mais de 15 mil pontos de atendimentos em mais de 3.100 cidades do Brasil e em 22 países. A organização possui uma estrutura composta por uma Diretoria Executiva responsável pela administração dos negócios que é composta por presidência, nove vice-presidências, 27 diretorias e 13 unidades.

3.2 População e amostra

O universo de participantes do estudo é formado por 60 funcionários que atuam em uma das gerências da Diretoria de Tecnologia da organização. O setor atua no desenvolvimento de soluções de *software* e é composto por profissionais dos níveis operacional (assessores) e tático (gerência média).

Para a aplicação dos questionários, o trabalho utilizou uma amostra de 33 funcionários. Os dados foram coletados em um período de 30 dias por meio da aplicação dos questionários mencionados no item 3.3 Instrumentos de pesquisas, que abordam as variáveis a serem pesquisadas.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Os principais instrumentos utilizados para coleta de dados foram dois questionários estruturados, a saber, questionário 01 – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) e questionário 02 – Inventário da Motivação e Significação do Trabalho (IMST) (ANEXOS A e B) onde foram registradas as informações acerca das percepções pessoais dos funcionários contidos na amostra. Adicionalmente foi utilizado um questionário de Perfil Sociodemográfico (ANEXO C) que tem por objetivo o incremento de subsídios para análise dos dados coletados.

Para se investigar os estilos gerenciais presentes na Diretoria de Tecnologia da instituição financeira pesquisada utilizou-se a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), instrumento construído e validado por Melo (2001). São 19 itens, respondidos com base em uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim) e agrupados em três fatores: relacionamento, situacional e tarefa. (QUADRO 2)

Fator	Descrição	Questões
Relacionamento	Reúne questões relacionadas ao comportamento do líder nas relações de trabalho caracterizado pela confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados, disponibilidade para ouvi-los e interessar-se pelo que sentem.	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19
Tarefa	Reúne questões relacionadas ao comportamento do líder voltado para a valorização à hierarquia, cumprimento de prazos, realização de metas, entre outros.	4, 7, 8, 12, 14 e 17
Situacional	Reúne questões relacionadas ao comportamento do líder caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado	3, 9, 15 e 18

Quadro 2 – Fatores de descrição
Fonte: Do autor, 2011 segundo MELO, 2001

O questionário Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST), elaborado por Borges e Alves Filho (2001), é um combinado de quatro escalas; duas referentes ao significado do trabalho, que questiona os valores e como o trabalho realmente

acontece e duas referentes à motivação e à instrumentalidade. É um instrumento baseado nos conceitos da teoria da motivação denominada como Teoria das Expectativas ou Teoria de Vroom.

Quanto à forma deste instrumento, após uma apresentação e instruções básicas, o IMST lança mão, na primeira parte de sua estrutura de 61 questões relacionadas aos atributos valorativos. A segunda parte do questionário, composta por 62 questões, referem-se aos atributos descritivos e às expectativas, na qual o participante apresenta duas repostas para cada item: uma dizendo quanto espera que o resultado indicado no item ocorra (expectativa) e outra dizendo quanto observa aquele resultado na prática (atributos descritivos). Finalmente, a terceira e última parte do instrumento diz respeito à instrumentalidade.

Os valores identificados na estrutura fatorial dos atributos valorativos foram:

- a) Justiça no Trabalho, que define que o ambiente deve garantir boas condições materiais, de assistência, de higiene e de equipamentos adequados às características das atividades e à adoção das medidas de segurança, bem como garantir o retorno econômico compatível, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais, o cumprimento das obrigações pela organização.
- b) Auto-expressão e Realização Pessoal, que define que o trabalho deve oportunizar expressão da criatividade, da aprendizagem contínua, da capacidade de tomar decisões, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, e do prazer pela realização das tarefas.
- c) Sobrevivência Pessoal e Familiar, que define que o trabalho deve garantir as condições econômicas de sobrevivência, de sustento pessoal e de assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego decorrente do desempenho, o salário e o progresso social.
- d) Desgaste e Desumanização, que define que o trabalho, na percepção do trabalhador, deveria implicar o desgaste, pressa, atarefamento, perceber-se como máquina ou animal (desumanizado), esforço físico, dedicação e perceber-se discriminado. (ALVES FILHO; CALDAS, 2007, p. 60)

Em relação às Expectativas, Borges e Alves Filho (2001) consideraram quatro grandes grupos de resultados do trabalho, a saber:

- a) Auto-Expressão e Justiça no Trabalho, indica quanto o participante espera obter justiça no trabalho, nas formas de assistência, salário, entre outros, além de oportunidade de expressão da criatividade, do reconhecimento e de contribuir nas decisões;

- b) Segurança e dignidade, indica quanto o indivíduo espera encontrar segurança no emprego, profissionalização, tarefas prazerosas e garantia do sustento e dignidade;
- c) Desgaste e Desumanização, indica quanto o indivíduo espera esgotar-se, ocupar-se, apressar-se e desumanizar-se;
- d) Responsabilidade, indica quanto o indivíduo espera ser responsável pelo que faz, por decisões e pela qualidade do que faz. (ALVES FILHO; BORGES, 2003)

Para a Instrumentalidade foram definidos os seguintes grupos de resultados

- a) Envolvimento: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para que se sinta produtivo, identificado com as tarefas, responsável, digno, merecedor de confiança; incluído no grupo, adaptado às normas e respeitador da hierarquia;
- b) Justiça no Trabalho: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com equipamentos adequados, conforto, igualdade de direitos, assistência, proporcionalidade entre esforços e recompensas, salário e sua suficiência;
- c) Desgaste e Desumanização: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar desgaste e desumanização;
- d) Independência e Bem-Estar: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável pela obtenção de independência, auto-sustento, status, estabilidade e assistência. (ALVES FILHO; BORGES, 2003, 128)

Foram agregadas ao questionário EAEG e ao IMST seis questões sociodemográficas para a construção do perfil: sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda e tempo de serviço.

3.4 Procedimentos de coleta e de análises de dados

A coleta de dados, ou seja, a aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 31 de janeiro de 2001 e 01 de março de 2011, quando foram enviados emails à amostragem de respondentes e disponibilizados cópias dos questionários aos colaboradores, que deveriam ser respondidas e devolvidas ao pesquisador.

No que diz respeito a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) e ao questionário sociodemográfico, os dados do questionário foram tabulados e relacionados em aplicativo Microsoft Office Excel, onde foram aplicadas medidas estatísticas que contribuíram para as análises necessárias.

A pesquisa também utilizou a ferramenta Microsoft Excel para a análise do Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST). A respectiva ferramenta tabulou e orientou todos os cálculos necessários para estabelecer quais os fatores mais contribuem para que os liderados se engajem no trabalho. No cálculo, elegeram-se os fatores valorativos como equivalente à valência na teoria da expectativa e a Força Motivacional (FM) foi definida a partir da multiplicação dos fatores valência, expectativa e instrumentalidade (Teoria das Expectativas). A análise dos componentes do IMST foi determinada pela média ponderada de cada item respondido pelos colaboradores, acompanhada de seus desvios padrão. (ALVES FILHO; CALDAS, 2007)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção trata da apresentação e discussão dos dados obtidos pela pesquisa por meio da aplicação de três questionários: sociodemográfico, Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) e Inventário da Motivação e Significação do Trabalho (IMST). Para melhor visualizar e analisar tais dados, tendo em vista o alcance do objetivo geral deste trabalho, a saber, identificar em que medida o estilo de liderança influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe pesquisada, optou-se por avaliar os questionários separadamente, o que, todavia, não restringiu o estabelecimento de relacionamentos durante suas análises.

4.1 Perfil Sociodemográfico

A análise do perfil sociodemográfico considerou informações relacionadas ao gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda bruta e tempo de exercício na organização. O perfil dominante dos respondentes da pesquisa apresentou os seguintes índices; 81,8% são do sexo masculino, 87,9% são casados, 54,5% possuem entre 41 e 50 anos de idade, 51,5% têm pós-graduação, 60,6% possuem renda bruta superior a 12 salários mínimos e 51,5% servem a organização há um período entre de 21 e 30 anos.

Dos 33 trabalhadores pesquisados apenas seis (18,6%) são mulheres, o que reforça os desafios que ainda cercam este sexo em relação ao mercado de trabalho de informática. O estereótipo de que a área de Tecnologia de Informação é essencialmente uma área de domínio masculino foi, portanto, confirmada nesta amostra. (TABELA 1)

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

Sexo	Frequência	Percentual (%)
Feminino	6	18,2
Masculino	27	81,8
Total	33	100

Fonte: Do autor, 2011

Em relação ao estado civil dos colaboradores dessa pesquisa a distribuição de frequência encontrada foi 12,1% de respondentes solteiros (quatro respondentes) e 87,9% de respondentes casados (29 respondentes). Nenhum indivíduo pesquisado se declarou separado/divorciado ou viúvo.

Noutro tópic do questionário em análise, que investigou a idade dos indivíduos, identificou-se a coexistência de colaboradores de faixas etárias distintas. Apesar de haver um predomínio de respondentes com idade entre 41 e 50 anos, o setor concilia experiências cotidianas de diversas faixas etárias, característica que para alguns pode ser compreendida como um ponto de conflito ou, para olhares mais otimistas, como uma forma de se construir um ambiente de trabalho mais sistêmico e completo. (FIGURA 3)

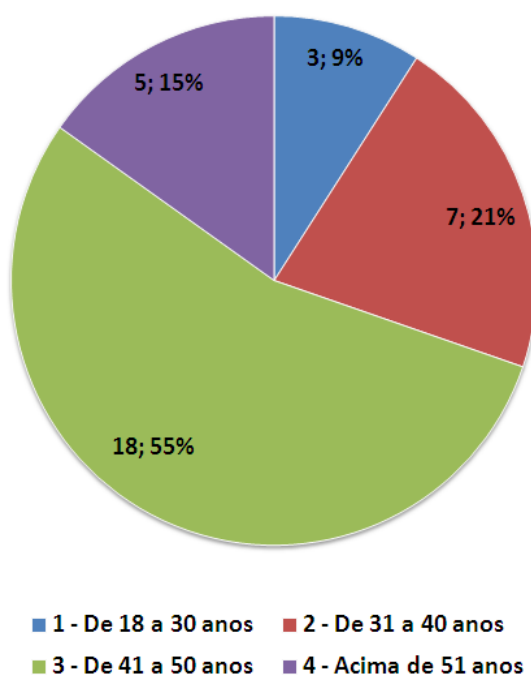


Figura 3 – Faixa etária dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

No item relacionado à escolaridade dos respondentes, que já fora ressaltado rapidamente neste item, deve-se destacar a grande quantidade de colaboradores que não possuem pós-graduação. Ou seja, apesar de respondentes com pós-graduação representarem o perfil predominante da amostra (51,5%), o percentual acumulado dos outros níveis de escolaridade (nível médio e nível superior) aproxima-se bastante deste, especialmente se analisado a frequência acumulada (16 profissionais de nível médio e nível superior, e 17 profissionais com pós-graduação). Pode-se inferir, portanto, a necessidade de programas de estímulo à continuação dos estudos entre os membros deste setor. (TABELA 2)

Tabela 2 – Nível de Escolaridade dos respondentes

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Frequência acumulada	Percentual acumulado (%)
Fundamental	0	0,0	0	0,0
Médio	4	12,1	4	12,1
Superior	12	36,4	16	48,5
Pós-graduação	17	51,5	33	100,0
Total	33	100	-	-

Fonte: Do autor, 2011

Quando se relaciona o nível de escolaridade dos respondentes à idade dos indivíduos tem-se uma relação não linear. Há, porém, a constatação que a faixa etária entre 41 e 50 anos (faixa predominante da amostra) constitui-se no intervalo etário com o maior nível de escolaridade entre os pesquisados. (FIGURA 4)

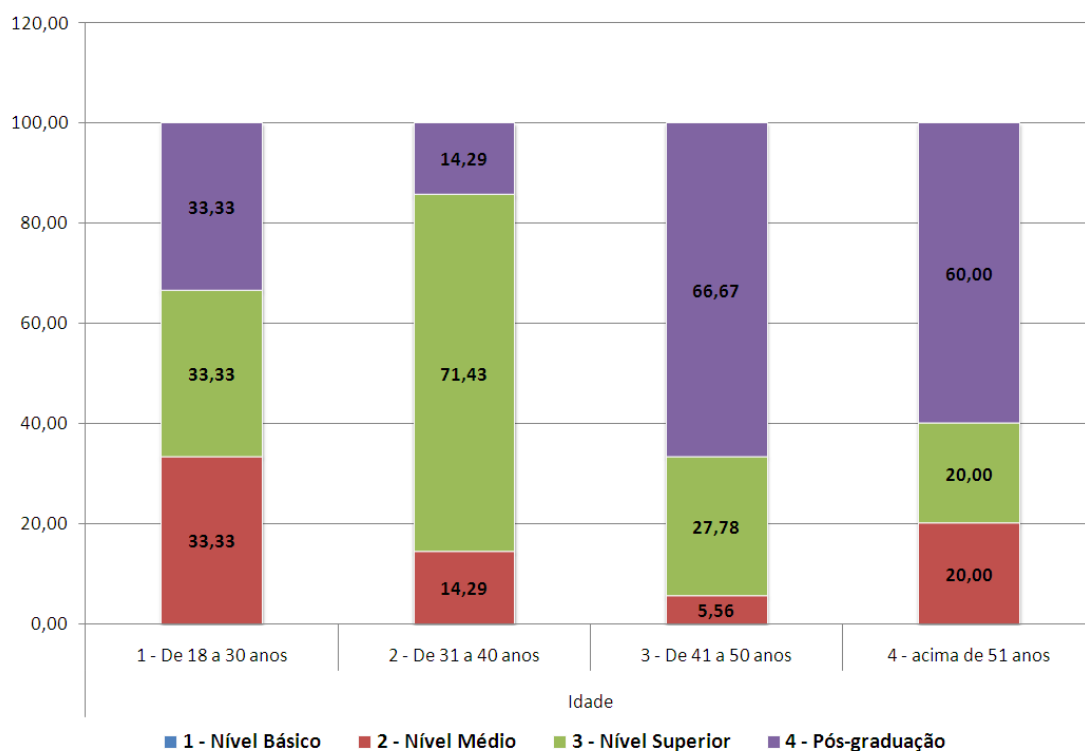


Figura 4 – Nível de escolaridade por faixa etária dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

A amostra ainda revelou que três respondentes (9,1%) possuem até cinco anos de serviço, seis respondentes de seis a 10 anos (18,2%), quatro respondentes de 11 a 20 anos (12,1), 17 respondentes de 21 a 30 anos (51,5%) e três respondentes colaboram com a instituição a mais de 31 anos (9,15). Numa relativização deste resultado com o nível de escolaridade dos respondentes, constatou-se uma escolaridade decrescente a partir do intervalo '3 - De 11 a 20 anos'. (FIGURA 5)

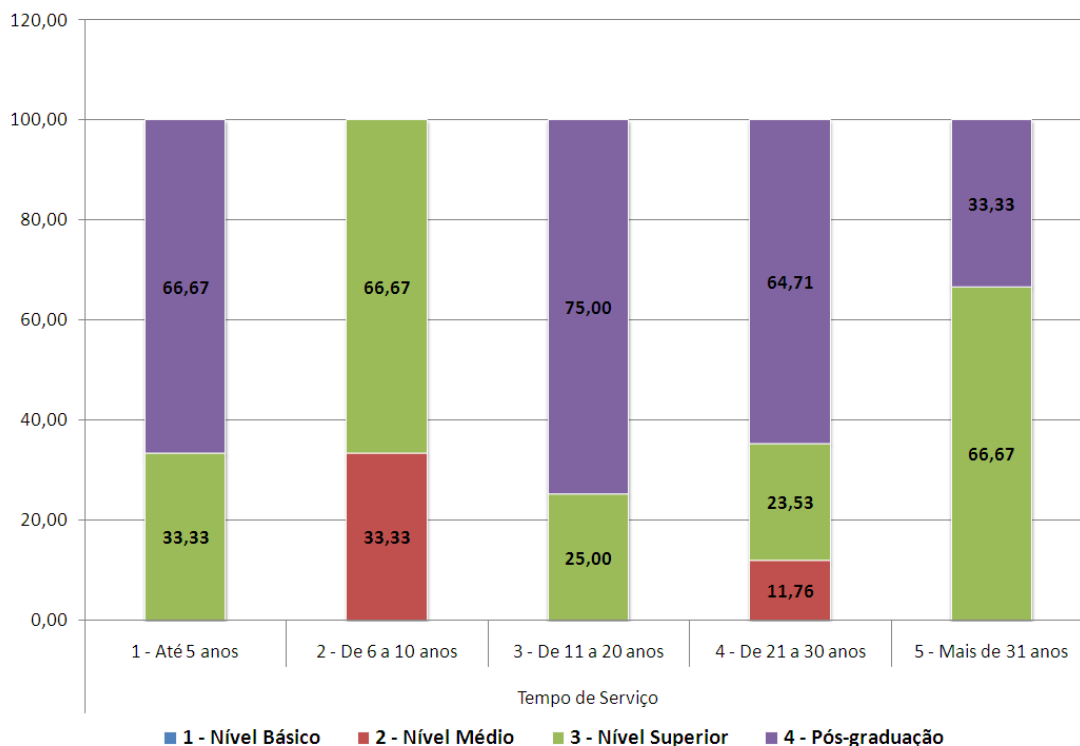


Figura 5 – Nível de escolaridade por tempo de serviço dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

A grande maioria dos respondentes, 60,6% do total situou-se em uma faixa de renda bruta superior a 12 salários mínimos e não houve respondentes com renda mensal bruta inferior a oito salários mínimos (TABELA 3).

Tabela 3 – Renda mensal bruta dos respondentes

Salários mínimos	Frequência	Percentual (%)	Frequência acumulada	Percentual acumulado (%)
Até oito	0	0	0	0
De oito a 10	7	21,2	7	21,2
De 10 a 12	6	18,2	13	39,4
Acima de 12	20	60,6	33	100,0
Total	33	100	-	-

Fonte: Do autor, 2011

As características mais comuns aos indivíduos com maiores rendas mensais brutas (acima de 12 salários mínimos) são as seguintes: homens, com idade entre 41 e 50 anos, casados, com pós-graduação e com um tempo de serviço na instituição de 21 a 30 anos. (FIGURA 6)

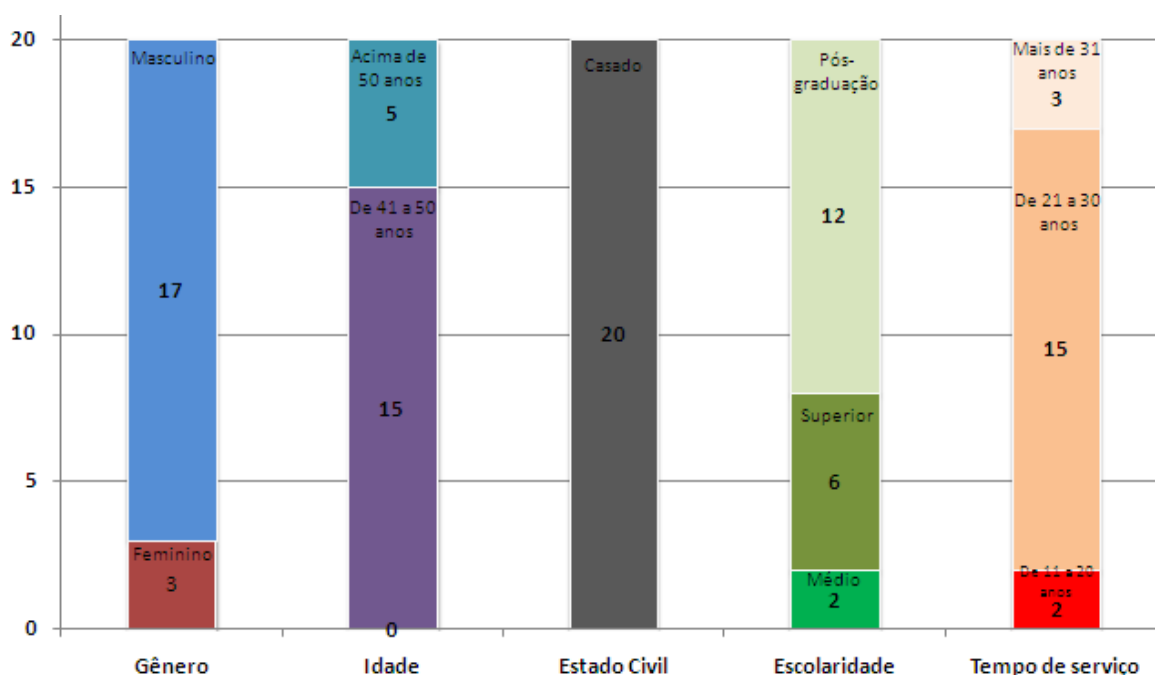


Figura 6 – Perfil dos respondentes com renda mensal bruta superior a 12 salários mínimos

Fonte: Do autor, 2011

4.2 Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Na organização pesquisada, com base na análise dos resultados, observou-se, que na percepção dos colaboradores que participaram da pesquisa, os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados, considerando que a média dos resultados está situada acima do ponto médio da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (3 – Ocasionalmente age assim). Todavia, os dados apontaram uma maior predominância no 'Fator Situacional'.

O 'Fator Relacionamento' foi o que apresentou o menor desvio padrão, sinalizando que a percepção dos liderados acerca da atuação de seus gestores sobre esse estilo é mais homogênea do que em relação aos demais fatores. Esses líderes, de acordo a o referencial teórico deste trabalho são considerados líderes democráticos, que compartilham suas responsabilidades de liderança com seus liderados. O 'Fator Tarefa', que segundo referencial teórico podem ser designados como líderes autoritários, foi o que apresentou a menor média e o menor desvio padrão. (TABELA 4)

Tabela 4 – Avaliação estatística dos estilos gerenciais dos indivíduos pesquisados: média aritmética e desvio padrão

Fator	Média	Desvio padrão
Relacionamento	3,84	0,80
Tarefa	3,81	0,95
Situacional	4,03	0,84

Fonte: Do autor, 2011

Utilizando-se os recursos estatísticos da moda, que são os valores mais frequentes de uma distribuição de frequência; e da mediana, uma medida de tendência central no qual um grupo de dados ordenados separa a metade superior da metade inferior da amostra foi também possível observar a existência dos três estilos gerenciais no setor pesquisado. As respectivas medidas confirmaram a tese já demonstrada pela

média aritmética, ou seja, na opinião dos liderados todos os fatores definidos por Melo (2001) estão presentes no departamento em análise. (TABELA 5)

Tabela 5 – Avaliação estatística dos estilos gerenciais dos indivíduos pesquisados:
moda e mediana

Fator	Total de itens	Moda		Mediana
		Valor modal	Repetições	
Relacionamento	9	4	8	4
Tarefa	6	4	4	4
Situacional	4	4	4	4

Fonte: Do autor, 2011

Numa análise isolada das questões, os itens que apresentaram a maior média foram os itens '14 – Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas' e o '9 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada', 4,33. Em contrapartida, os itens que apresentaram as menores médias foram os itens '11 - Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho', 3,61; '4 - Coloca o trabalho em primeiro lugar, 3,63 e '17 - Valoriza o respeito à autoridade', também 3,63.

Os itens que apresentaram as respostas mais homogêneas, ou seja, que apresentaram os menores desvios padrão foram os itens '13 - Demonstra confiança nos subordinados', 0,64; '12 - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um', 0,68 e '9 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada', 0,69. De outro lado, os itens que apresentaram os maiores desvio padrão foram os itens: '8 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)', 1,08; '4 - Coloca o trabalho em primeiro lugar', 1,11 e '17 - Valoriza o respeito à autoridade', 1,22.

Conforme discutido em referencial teórico deste trabalho há de se compreender que os estilos de liderança são flexíveis, e os líderes podem e devem alterar a orientação para a tarefa e para o colaborador, conforme cada situação. Neste sentido, é de

grande interesse uma associação entre a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) e o perfil sociodemográfico dos respondentes, atitude que pode direcionar a adoção de um determinado estilo de liderança.

Quando se associa, por exemplo, o gênero dos respondentes à escala de fatores proposto por Melo (2001) verifica-se que os homens, maioria na amostra, pensam diferentemente do coletivo dos gêneros. Segundo estes respondentes o fator que predomina é o 'Fator Relacionamento'.

As mulheres, entretanto, não só partilham do entendimento coletivo, que aponta o 'Fator Situacional' como predominante, como colaboram para aumentar esse índice. Para este sexo o índice do 'Fator Situacional' é 4,08, acima do 4,03 identificados no total da amostra (TABELA 6)

Tabela 6 – Avaliação estatística dos estilos gerenciais dos indivíduos pesquisados: média aritmética e desvio padrão conforme gênero dos respondentes

Fator	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Relacionamento	3,89	0,88	3,83	0,78
Tarefa	3,72	1,03	3,83	0,93
Situacional	3,79	1,22	4,08	0,74

Fonte: Do autor, 2011

Quando o subgrupo amostral considerado é a idade, o resultado obtido assemelha-se bastante ao resultado do total da amostra. Todas as faixas etárias definidas pelo questionário entenderam que os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados, com predominância para o 'Fator Situacional'. A exceção ficou com os respondentes que declararam possuir 'mais de 51 anos', quais consideram haver um predomínio do 'Fator Tarefa' entre seus gerentes. (FIGURA 7)

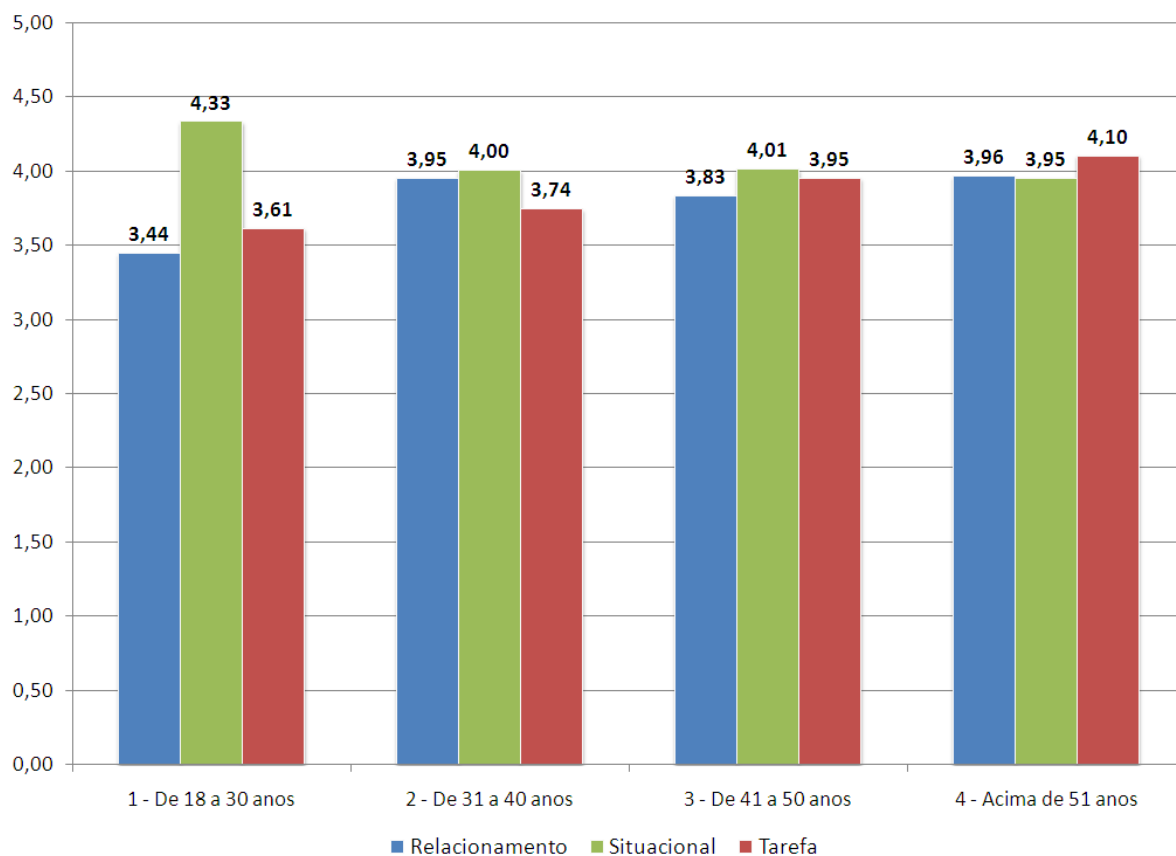


Figura 7 – Percepção dos estilos gerenciais segundo faixa etária dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

Em relação a associação com a escolaridade dos respondentes o cenário apresenta um predomínio do 'Fator Relacionamento' entre os indivíduos que declararam possuir o Ensino Médio e um predomínio do 'Fator Situacional' para os indivíduos com Nível Superior Completo e com Pós-graduação. É um cenário que em certa medida equivale-se ao perfil total da amostra, considerado o tamanho reduzido do subgrupo amostral dos respondentes com Ensino Médio e o índice também representativo do 'Fator Situacional' neste subgrupo (4,31) (FIGURA 8)

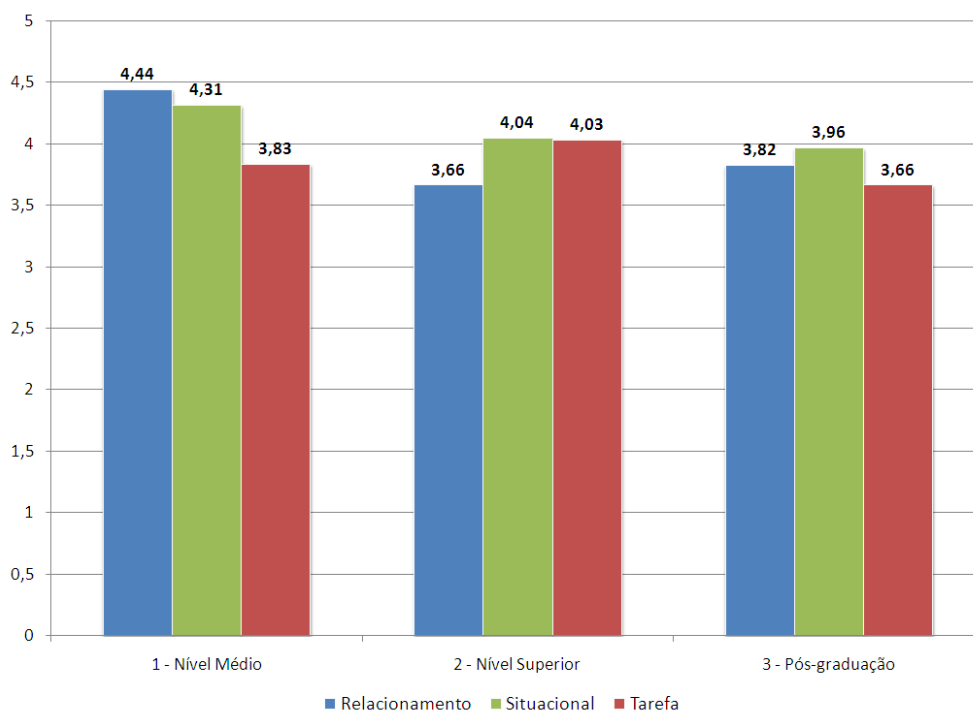


Figura 8 – Percepção dos estilos gerenciais segundo a escolaridade dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

Os solteiros entendem que há uma preponderância do 'Fator Relacionamento' entre os gerentes do departamento. Os casados, a exemplo do total da amostra, entendem que o 'Fator Situacional' é o mais presente. (FIGURA 9)

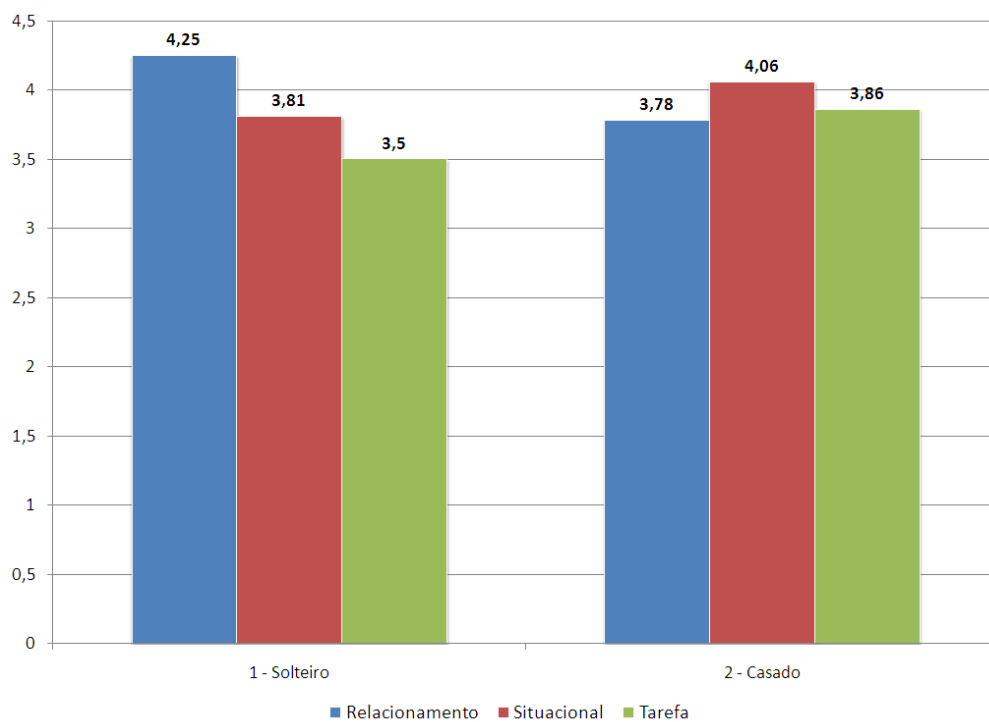


Figura 9 – Percepção dos estilos gerenciais segundo o estado civil dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

Em relação à percepção dos liderados segundo as faixas de renda bruta dos mesmos, aqueles que declararam receber de oito a 10 salários mínimos compreendem que há um predomínio do 'Fator Situacional'. Os que possuem renda bruta de 10 a 12 salários mínimos, apontaram o 'Fator Relacionamento' como o predominante entre os gerentes, apesar de existir um equilíbrio entre os três fatores propostos por Melo (2001). Os indivíduos que possuem renda superior a 12 salários mínimos também entendem o 'Fator Situacional' como o mais marcante (TABELA 7)

Tabela 7 – Avaliação estatística dos estilos gerenciais dos indivíduos pesquisados: média aritmética e desvio padrão conforme renda mensal bruta dos respondentes

Fator	De oito a 10		De 10 a 12		Acima de 12	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Relacionamento	3,48	0,76	3,93	0,80	3,94	0,78
Situacional	4,21	0,49	3,92	0,94	4,00	0,88
Tarefa	3,69	1,05	3,92	0,91	3,83	0,94

Fonte: Do autor, 2011

Finalmente, quando se associa o estilo de liderança na percepção dos liderados ao tempo de serviço tem-se a seguinte predominância:

- a) até cinco anos, 'Fator Relacionamento';
- b) de seis a 10 anos, 'Fator Situacional';
- c) de 11 a 20 anos, 'Fator Situacional';
- d) de 21 a 30 anos, 'Fator Tarefa';
- e) acima de 31 anos, 'Fator Relacionamento'. (FIGURA 10)

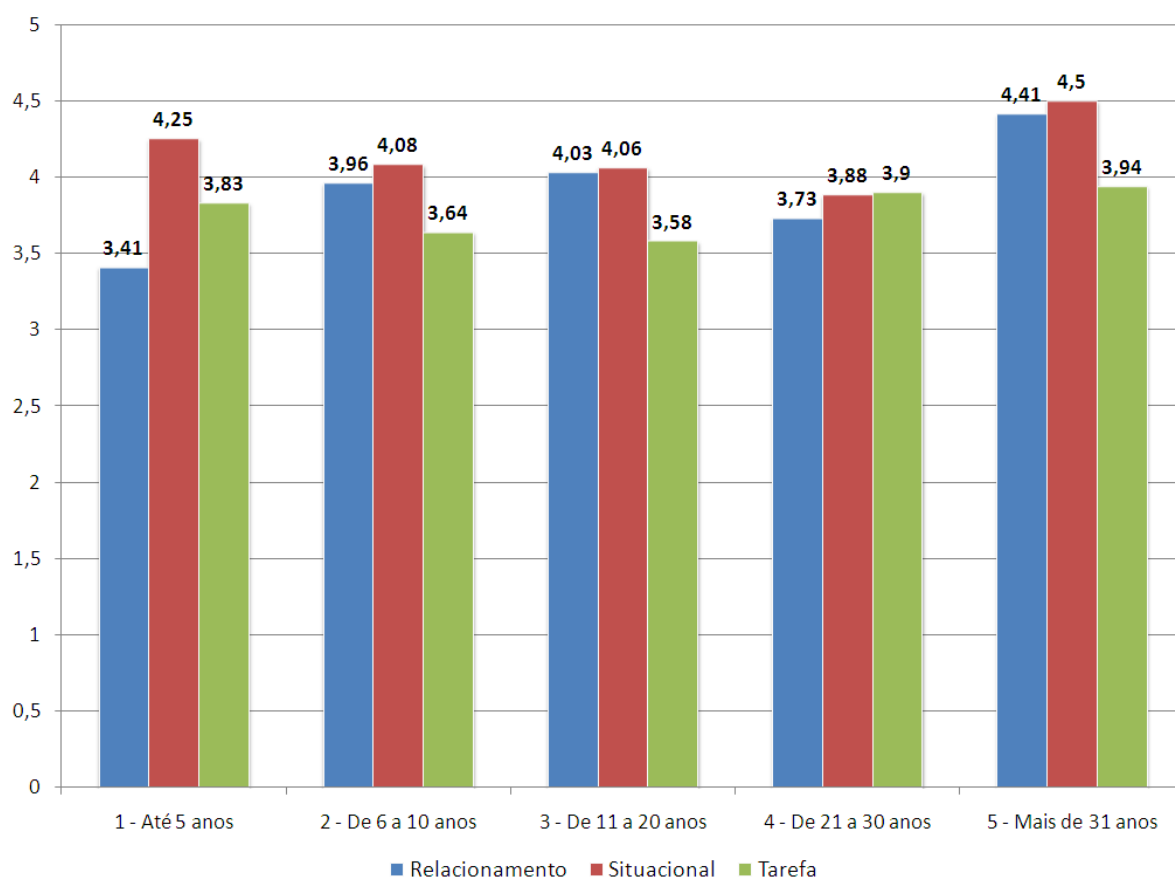


Figura 10 – Percepção dos estilos gerenciais segundo o tempo de serviço dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

4.3 Inventário da Motivação e Significação do Trabalho (IMST)

O índice mais alto dos fatores valorativos, ou seja, o que o trabalho deve ser, foi 4,02 - Auto-expressão e realização pessoal -. O fator foi seguido pela 'Sobrevivência pessoal e familiar', 3,90, pela 'Justiça no trabalho', 3,85 e pelo fator 'Desgaste e desumanização'. (TABELA 8)

Tabela 8 – Fatores valorativos

Fator	Média	Desvio Padrão
Justiça no trabalho	3,85	0,25
Auto-expressão e realização pessoal	4,02	0,17
Sobrevivência pessoal e familiar	3,90	0,17
Desgaste e desumanização	3,11	0,22

Fonte: Do autor, 2011

A estrutura fatorial das Expectativas, ou seja, o quanto se espera que o trabalho apresente o devido resultado, apresentou sua maior média no fator 'Auto-expressão e Justiça no trabalho', enquanto a menor média foi identificada no item 'Desgaste e desumanização'. O item 'Auto-expressão e Justiça no trabalho', apresentou pouca heterogeneidade na amostra, seguido pelo item 'Desgaste e desumanização', 'Responsabilidade' e pelo fator 'Segurança e dignidade'. (TABELA 9)

Tabela 9 – Fatores de Expectativa

Fator	Média	Desvio Padrão
Auto-expressão e Justiça no trabalho	3,53	0,14
Segurança e Dignidade	3,48	0,33
Desgaste e desumanização	1,93	0,17
Responsabilidade	3,25	0,21

Fonte: Do autor, 2011

A Instrumentalidade, ou seja, o quanto o que se obtém do trabalho depende do desempenho ou esforço do colaborador, evidenciou o maior índice no fator 'Envolvimento', seguido pelo item 'Reconhecimento e independência econômica'. O terceiro fator com maior média foi a 'Justiça no trabalho', e o quarto e último 'Desgaste e desumanização'. (TABELA 10)

Tabela 10 – Fatores de Instrumentalidade

Fator	Média	Desvio Padrão
Envolvimento	2,96	0,16
Justiça no trabalho	2,16	0,12
Desgaste e desumanização	1,83	0,15
Reconhecimento e Independência Econômica	2,86	0,14

Fonte: Do autor, 2011

Conforme apontaram Katz e Rosenzweg (1990 *apud* MELLO, 2008), que entendiam que os motivos variam conforme os valores, expectativas e os anseios de cada pessoa, a motivação pode ser considerada como a força motriz para que um colaborador aja de determinada forma. Para medir tal força, este trabalho aplicou a fórmula da Força Motivacional, $FM = E [E V_i I_i]$ onde, FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade e encontrou o resultado de 119,507. Este resultado, que indica a quantidade de esforço ou pressão que uma pessoa necessita para motivar-se, pode ser considerado razoável. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

Se associa-se a Força Motivacional (FM) aos diferentes perfis sociodemográficos contidos na amostra tem-se os seguintes resultados:

- a) quanto ao sexo;
 - i. masculino: 116,551;
 - ii. feminino: 136,158;

- b) quanto a idade;
 - i. 18 a 30 anos: 133,527;
 - ii. 31 a 40 anos: 127,767;
 - iii. 41 a 50 anos: 111,180;
 - iv. acima de 50 anos: 128,054;
- c) quanto à escolaridade;
 - i. ensino médio: 133,569;
 - ii. ensino superior: 118,904;
 - iii. pós graduação: 116,510;
- d) quanto ao estado civil;
 - i. solteiro: 141,86;
 - ii. casado: 116,538;
- e) quanto a renda bruta;
 - i. de oito a 10 salários mínimos: 120,534;
 - ii. de 10 a 12 salários mínimos: 133,305;
 - iii. acima de 12 salários mínimos: 115,027;
- f) quanto ao tempo de serviço;
 - i. Até cinco anos: 141,817;
 - ii. de seis a 10 anos: 118,006;
 - iii. de 11 a 20 anos: 127,396;
 - iv. de 21 a 30 anos: 118,218;
 - v. acima de 31 anos: 98,080.

Buscando ainda aferir em que medida o estilo de liderança influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe, relacionou-se os estilos de liderança identificados por meio do EAEG e os graus de motivação medidos pelo IMST ao perfil sociodemográfico da amostra. Apesar de ignorar a homogeneidade das

respostas, assim como a complexidade humana de cada indivíduo, conforme ressaltado por Bergamini (1988) quando acentua que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, o método utilizado é uma tentativa de explorar como o ato de liderar pode influenciar o grau de envolvimento dos membros de uma organização.

Uma associação neste sentido pode ainda contribuir para compreender qual o estilo de liderança é mais eficaz a um determinado perfil de liderado, na medida em que o mesmo estilo pode apresentar um alto grau de resistência em contextos diferentes. Nesta linha, comprovou-se, por exemplo, que o estilo democrático, caracterizado pelo “Fator Relacionamento”, que enfoca, sobretudo, as relações humanas têm efeito reduzido nos indivíduos solteiros e nos recém contratados (com tempo de serviço inferior a cinco anos). (FIG. 11)

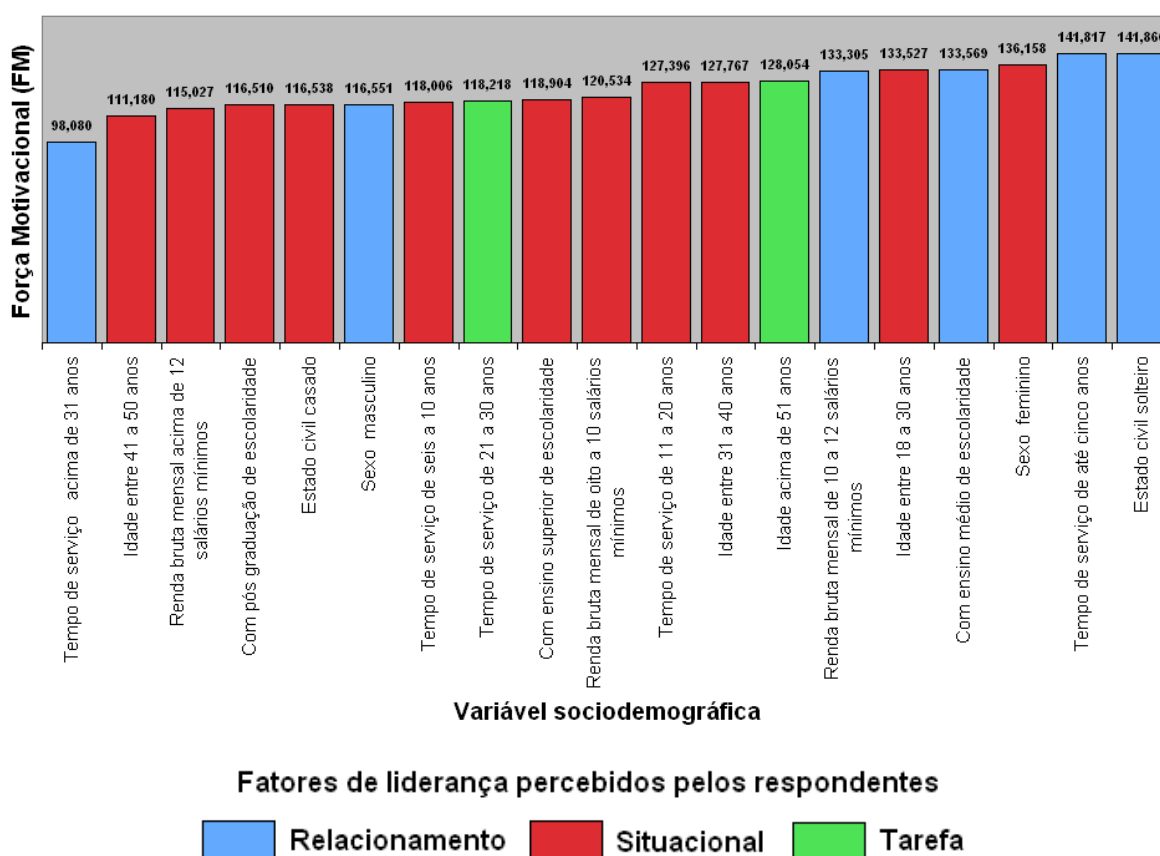


Figura 11 – Associação entre os estilos de liderança identificados por meio do EAEG e os graus de motivação medidos pelo IMST ao perfil sociodemográfico dos respondentes

Fonte: Do autor, 2011

Comprovou-se também que os indivíduos que definiram o 'Fator Situacional' como o mais emblemático entre seus gerentes (1º quartil da distribuição de frequência ilustrada pela FIG. 11) são aqueles que necessitam de menor esforço para motivar-se, ou seja, estão atualmente mais motivados que os demais. No entanto, a variável demográfica que apresentou a menor FM foi a variável que os indivíduos declararam trabalhar na instituição há mais de 31 anos. Todavia, é um resultado passível de ser contestado face o tamanho reduzido do subgrupo amostral.

Considerando apenas o perfil dominante da amostra, homens casados, com idade entre 41 e 50 anos de idade, com pós-graduação, renda bruta mensal superior a 12 salários mínimos e colaboradores da organização há um período de 21 e 30 anos, observou-se que a síntese de suas percepções, assim como o revelado pelo total dos indivíduos, também está orientada para o 'Fator Situacional'. Este fator não somente classifica os gerentes do departamento pesquisado como determina o grau de motivação equipe. A maior Força Motivacional (FM) segundo cortes amostrais do perfil dominante da amostra (Tempo de serviço de 21 a 30 anos – 118,218) foi inferior a média do total da amostra (119,507), o que, em certa medida, comprova a capacidade de influencia de líderes com estas características nesta equipe. (FIG. 12)

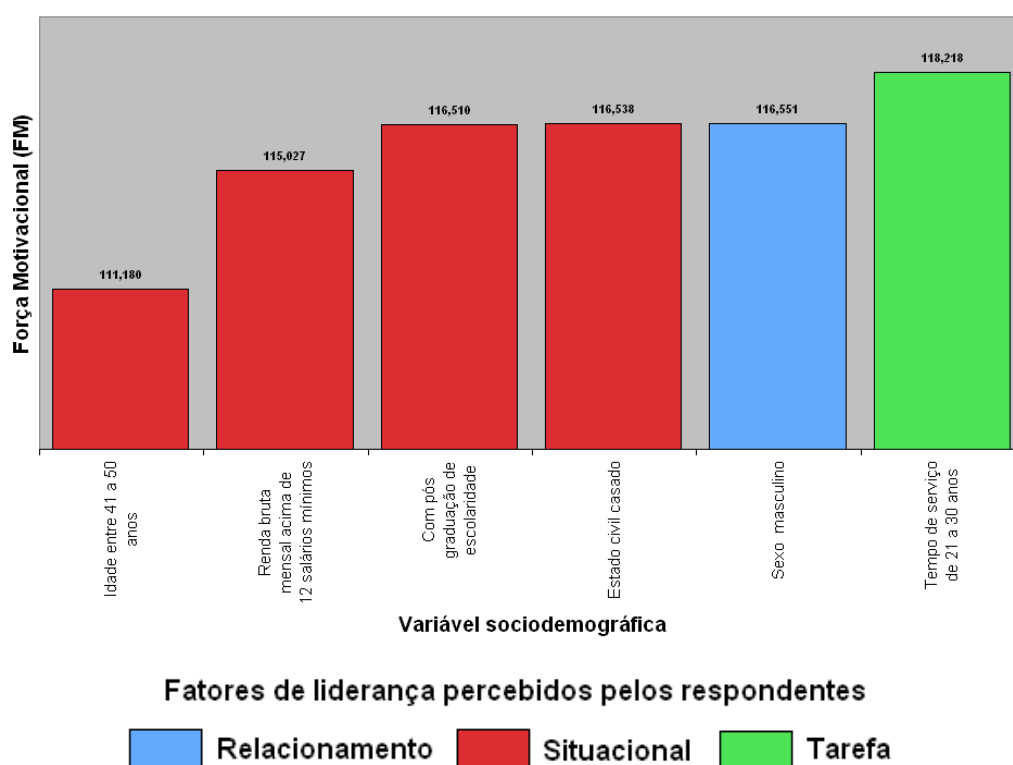


Figura 12 – Associação entre os estilos de liderança identificados por meio do EAEG e os graus de motivação medidos pelo IMST ao perfil sociodemográfico dos respondentes dominantes
Fonte: Do autor, 2011

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para compreender em que medida o estilo de liderança do gerente influencia o grau de motivação do indivíduo e da equipe foram referenciadas as modernas teorias sobre motivação bem como a evolução das teorias de estilo de liderança, de Taylor (1900) a Tannenbaum e Schmidt (1980). A partir desses trabalhos foi possível averiguar os estilos de liderança existentes entre os gerentes da Diretoria de Tecnologia da instituição financeira pesquisada além, ~~é claro,~~ de identificar o grau de motivação dos liderados deste departamento.

A avaliação dos estilos de liderança foi baseada no instrumento Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) e a identificação do grau de motivação dos liderados no Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). A esses questionários foram agregadas seis questões para a construção do perfil sociodemográfico dos entrevistados.

Em relação ao estilo de liderança identificou-se que na percepção dos colaboradores que participaram da pesquisa os três estilos gerenciais definidos por Melo (2001) estão presentes nos gerentes por eles avaliados. As médias ponderadas dos três estilos – Relacionamento, Situacional e Tarefa – situaram-se acima do ponto médio da escala de avaliação (3,0), condição que comprovou tal afirmação.

Todavia, apesar dos três estilos de liderança coexistirem no departamento analisado, os dados apontaram uma ligeira predominância do 'Fator Situacional', seguido de perto pelo 'Fator Relacionamento' que, inclusive, apresentou o menor desvio padrão, ou seja, os liderados, em grande medida, percebem que a atuação de seus gestores é caracterizada pela flexibilidade do líder em adequar o seu comportamento às necessidades e anseios de seus subordinados, pelo grau de confiança mútua presente, pelo respeito às idéias dos subordinados e, finalmente pela disponibilidade em ouvi-los e interessar-se pelo que sentem. Na amostra pesquisada o 'Fator Tarefa' é o que apresenta menor identificação com os gestores atuais da gerência pesquisada.

Em relação à identificação do grau de motivação dos liderados, o instrumento IMST identificou, de acordo com as dimensões expressas na Teoria da Expectativa, que

os fatores mais esperados pelos colaboradores da Diretoria de Tecnologia são os relacionados à 'Auto-expressão e Justiça no trabalho', 'Segurança e Dignidade' e 'Responsabilidade. Segundo a teoria apresentada essas dimensões correspondem respectivamente às expectativas relacionadas ao salário, oportunidade de expressar a criatividade e de contribuir nas decisões; segurança no emprego e garantia do sustento e dignidade e; responsabilidade em relação às decisões e qualidade do trabalho. (ALVES FILHO; BORGES, 2003)

Em relação aos fatores valorativos a amostra identificou a 'Auto-expressão e realização pessoal' como o fator que melhor expressa o que o trabalho deve ser para o universo pesquisado, seguido pela 'Sobrevivência pessoal e familiar' e pelo fator 'Justiça no trabalho'.

Finalmente, quanto à instrumentalidade, identificou-se que os fatores 'Envolvimento' e 'Reconhecimento e Independência Econômica' são os mais significativos para a amostra pesquisada.

Quanto aos graus de motivação da equipe analisada, traduzida especialmente por meio do indicador Força Motivacional, que indica a quantidade de esforço ou pressão que uma pessoa necessita para motivar-se, encontrou-se um resultado considerado regular.

Esse valor espelha a baixa instrumentalidade de alguns aspectos apesar dos valores de expectativa e de valência serem relativamente próximos e significativos. Segundo a teoria das Expectativas, para que "a motivação ocorra é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas". Assim, os valores inferiores da instrumentalidade em relação aos valores das expectativas, apresentam reflexos expressivos na motivação dos liderados em análise. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001, p. 36).

A valoração da 'auto-expressão', 'realização pessoal' e 'da justiça do trabalho', bem como das expectativas relacionadas a esses fatores, caracterizam a amostra e dão indícios claros sobre o estilo de liderança que os membros da equipe pesquisada esperam dos seus líderes e pode ser correlacionada, em trabalhos futuros, com os estilos de gestão percebidos. Por outro lado, a percepção atual dos estilos de gestão permitiu apurar a predominância da flexibilidade e do aspecto humano em detrimento da hierarquia e do cumprimento de prazos e metas.

As organizações, assim como os líderes, têm dificuldade em encontrar os estilos de liderança que melhor coadunam com o aspecto motivacional de seus colaboradores. Conflitos e convivência entre sexos opostos, gerações, níveis de escolaridade, tempo de organização de cada trabalhador, entre outros aspectos, exigem que os dirigentes das organizações compreendam a riqueza da diversidade de seus profissionais. Assim sendo, o principal desafio das organizações, no que condiz ao aspecto motivacional de seus colaboradores é reconhecer a individualidade de cada pessoa e trabalhar com foco naquilo que é positivo e que possibilita sua satisfação, para tão logo colher bons desempenhos e comprometimento destas pessoas no ambiente de trabalho.

Por meio dos resultados obtidos neste estudo foi possível compreender não apenas as relações entre os estilos de liderança e os fatores motivacionais presentes na instituição pesquisada, como também seus desdobramentos e consequências práticas nas interações pessoais corporativas. A continuidade e o aprofundamento das pesquisas na questão foco deste trabalho possibilitarão o aprimoramento das estratégias de relacionamento do corpo funcional, bem como contribuirá para a elaboração de práticas inovadoras voltadas para o aperfeiçoamento das políticas relativas ao patrimônio humano das empresas.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados uma vez que a metodologia possibilitou:

- a) Identificação da percepção dos colaboradores sobre liderança e sobre motivação no trabalho;
- b) Identificação de estilos de liderança que melhor associam-se ao aspecto motivacional dos colaboradores da organização pesquisada;
- c) Avaliação da influência do estilo de liderança no grau de motivação do indivíduo e da equipe.

5.1 Limitações ao Estudo

Entre as limitações ocorridas durante a realização desta pesquisa deve-se citar a dificuldade de persuadir os colaboradores da organização pesquisada em responderem o questionário Inventário da Motivação e Significação do Trabalho (IMST), dado especialmente a sua grande quantidade de questões e a dificuldade em estabelecer os cálculos psicrométricos demandados por este. Ademais, deve-se destacar a dificuldade em selecionar obras e autores que discutem o tema motivação, considerado o excesso de concepções equivocadas para o assunto, causado talvez pelo uso indiscriminado do termo.

5.2 Agenda de Pesquisa

Cabe ressaltar também, como já mencionado durante este trabalho, que a motivação está inserida no comportamento humano das organizações. Assim sendo, mais importante que estudar a relação entre a motivação e o líder, tentando compreender o impacto do estilo da liderança no aspecto motivacional, deve-se investir na compreensão das práticas e contexto da própria organização, recomendação, portanto, para futuras pesquisas.

Outro ponto a ser mais bem investigado é a premissa de que um líder deve antes de tudo, compreender a si próprio para depois entender a equipe e o clima organizacional da instituição. Desse modo, pesquisas que busquem compreender a natureza e as práticas de trabalho destes indivíduos constituirão trabalhos acadêmicos de grande valor.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Ariete Duarte de. Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **R. FARN**, Natal, v.1, n.1, p. 57 - 68 JuL/dez. 2001.

ALVES FILHO, Antônio; BORGES, Livia de Oliveira. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estudos de Psicologia**, 2001, 6(2), 177-194.

_____. **Inventário da motivação e significação do trabalho**. Grupo de Estudos de Saúde Mental e do Trabalho. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, s/d.

_____. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho IMST. **Avaliação Psicológica**, 2003, 123-145.

ALVES FILHO, Antônio, CALDAS; Rosana Karla Pereira. Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v. 6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

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

CASADO, T. – O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. *et al.* (Org) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, FDC. Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos de Minas Gerais. PDG Minas. **Liderança de Equipes**. Mimeo. Prof. Antônio Luiz Marques; Ássima Ferreira; Conceição Lacerda; BRAGA, José Alberto Braga. Belo Horizonte, mar./2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, L. A. **O papel do líder na motivação da equipe**: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. Mai. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html>>. Acesso em 20 set. 2010.

GOMES FILHO, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2003. **Revista Capital Científico**. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KATZ, Fremond; ROSENZWERG, James. **Administración de las organizaciones**. Editorial Mc Graw-Hill. México, D.F. 1990.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, E. A. de A. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**. Dissertação de Mestrado não-publicada. Universidade de Brasília. Brasília, 2001

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC: UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf>. Acesso em 23 mar. 2011.

MICHEL, Murillo. As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. **Revista Eletrônica de Administração** – ISSN 1676-6822, N. 8, Jun./2005.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1998.

MIRANDA, R. F. J. de. **Alguns aspectos das dificuldades encontradas em um grupo no processo de desenvolvimento de equipe**. Monografia. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Instituto de Psicologia. Belo Horizonte, MG, Mai. 2002.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. **Administração**. Trad. de Robert Brian Taylor. Rev. tec. De Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. **Administração**. Trad. de Robert Brian Taylor. Rev. tec. De Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton de O. **Estatística Básica**. São Paulo: Saraiva, 5 ed., 2006.

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

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. (trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril, 1986.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo A - QUESTIONÁRIO 1 - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a **sua chefia imediata** se comporta na organização.

Para responder, assinale com "X" **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Rarame nte age assim	3 Ocasio nal- mente age assim	4 Freque nte- mente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados					

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Rarame nte age assim	3 Ocasio nal- mente age assim	4 Freque nte- mente age assim	5 Sempre age assim
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alpha de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alpha de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alpha de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

REFERÊNCIA:

MELO, E. A. de A. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional:** um estudo relacional. Dissertação de Mestrado não-publicada. Universidade de Brasília. Brasília, 2001

Anexo B – QUESTIONÁRIO 2 - Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST)

Caro participante,

olá!

Temos o prazer de apresentá-lo ao Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Este inventário tem o objetivo de ampliar a compreensão de suas relações com seu trabalho. Ele foi elaborado com base em pesquisas nas quais trabalhadores foram ouvidos em entrevista e em outras que testaram o uso e preenchimento do IMST, permitindo seu gradual aperfeiçoamento até o formato que você conhecerá agora.

Instruções gerais

Segue-se, então, o ISMT, o qual contém perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas: como deve ser (trabalho ideal), suas expectativas (o que você espera dele), como é na realidade e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. Por isso, o ISMT está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

O IMST foi elaborado baseados na confiança que temos em você, colaborador. Por isso, não há artifícios para o confundir. Talvez você sinta uma certa repetição, mas o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho (por exemplo: salário e natureza das tarefas) nas quatro perspectivas de análise previstas.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua opinião sincera. Por isso mesmo, é importante contar sua liberdade em responder ou não ao IMST. Sua decisão será, portanto, respeitada. Entenderemos o preenchimento do IMST, como seu livre consentimento.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários.

As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Cada parte do IMST, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, preste bem atenção a tais instruções. Responda a todos os itens. **Não deixe nada em branco**

Primeira Parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho **deve ser**. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de **0 a 4**.

Vejam os exemplos antecipadamente os seguintes exemplos:

E1. 4 Trabalhar gera alegria de viver

E2. 0 Trabalhando, fico com uma dor nas costas.

E3. 2 Trabalhando, sou criativo.

As respostas dadas significam que é de importância máxima o trabalho gerar *Alegria de viver*, que não é desejável que o trabalho gere *Uma dor nas costas* e que é desejável que o trabalho oportunize a expressão de sua criatividade, mas apenas moderadamente

Agora é sua vez de responder. **Vamos lá! Opine:** quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho **deve ser**?

01 ____ É um prazer realizar minhas tarefas

02 ____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).

03 ____ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.

04 ____ Os chefes sabem se comunicar com cada um.

05 ____ O meu trabalho é o meu sustento.

06 ____ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.

07 ____ Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).

08 ____ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.

09 ____ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.

10 ____ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.

- 11 ____ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
- 12 ____ Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.
- 13 ____ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
- 14 ____ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
- 15 ____ Trabalhando, faço amizades.
- 16 ____ Os chefes confiam em mim.
- 17 ____ Trabalhando, decido o que compro para mim.
- 18 ____ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
- 19 ____ Reconheço a autoridade dos superiores.
- 20 ____ A empresa cumpre obrigações para comigo.
- 21 ____ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
- 22 ____ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
- 23 ____ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
- 24 ____ O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
- 25 ____ O trabalho me torna uma pessoa digna.
- 26 ____ O trabalho é a garantia da existência humana.
- 27 ____ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
- 28 ____ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
- 29 ____ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.

- 30 ____ Os colegas de trabalho me querem bem.
- 31 ____ Meu trabalho é minha sobrevivência.
- 32 ____ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
- 33 ____ Trabalho para ter assistência para mim e minha família.
- 34 ____ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.
- 35 ____ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
- 36 ____ Todo dia faço tarefas parecidas.
- 37 ____ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
- 38 ____ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
- 39 ____ Trabalhar é fazer a tarefa.
- 40 ____ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
- 41 ____ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
- 42 ____ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
- 43 ____ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
- 44 ____ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
- 45 ____ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
- 46 ____ Esforço-me muito e ganho pouco.
- 47 ____ O trabalho me deixa esgotado.
- 48 ____ Trabalhando, sinto-me atarefado.
- 49 ____ Sou reconhecido pelo que faço.
- 50 ____ Trabalho em ambiente limpo.

- 51 ____ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
- 52 ____ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
- 53 ____ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
- 54 ____ Recebo toda assistência que mereço.
- 55 ____ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
- 56 ____ Sinto-me produtivo.
- 57 ____ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
- 58 ____ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. ____ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. ____ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. ____ O trabalho me garante receber meu salário.

Segunda parte

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

- A) *Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?*
 B) *Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?*

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

Quadro de exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observa, de fato, isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mais não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação à criatividade no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você **espera** e quanto você observa **ocorrer** o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
01. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
02. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
03. Reconhecimento da importância do que faço.		
04. Boa comunicação dos chefes comigo.		
05. Meu sustento.		
06. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
07. Estabilidade no emprego.		
08. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
09. Retorno econômico merecido.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		

Terceira Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora: Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?

- 01 ___ Prazer pela realização de minhas tarefas.
- 02 ___ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
- 03 ___ Reconhecimento da importância do que faço.
- 04 ___ Boa comunicação dos chefes comigo.
- 05 ___ Meu sustento.
- 06 ___ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
- 07 ___ Estabilidade no emprego (emprego garantido).
- 08 ___ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
- 09 ___ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.
- 10 ___ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
- 11 ___ Minhas opiniões levadas em conta.
- 12 ___ Amizades feitas no trabalho.
- 13 ___ A confiança dos chefes em mim.
- 14 ___ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
- 15 ___ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
- 16 ___ Reconhecimento da autoridade dos superiores
- 17 ___ Ocupação de meu tempo.

- 18 ___ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
- 19 ___ Exigência de tentar fazer o melhor.
- 20 ___ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
- 21 ___ Sentimento de que sou uma pessoa digna.
- 22 ___ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
- 23 ___ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
- 24 ___ Responsabilidades por minhas decisões.
- 25 ___ O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
- 26 ___ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
- 27 ___ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
- 28 ___ Assistência para mim e minha família.
- 29 ___ Contribuição para o progresso da sociedade.
- 30 ___ Obediência aos superiores.
- 31 ___ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
- 32 ___ Tarefa cumprida.
- 33 ___ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
- 34 ___ Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
- 35 ___ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
- 36 ___ Discriminação pelo meu trabalho.
- 37 ___ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
- 38 ___ Sentimento de que estou esgotado.

- 39 ___ Sentimento de que sou gente.
- 40 ___ Percepção de que estou atarefado.
- 41 ___ Limpeza no ambiente de trabalho.
- 42 ___ Equipamentos necessários e adequados.
- 43 ___ Assistência merecida.
- 44 ___ A percepção de ser produtivo.
- 45 ___ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.
- 46 ___ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
- 47 ___ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
- 48 ___ Meu salário.

REFERÊNCIA:

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **Inventário da motivação e significação do trabalho.** Grupo de Estudos de Saúde Mental e do Trabalho. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, s/d.

Anexo C – QUESTIONÁRIO 3 – Perfil Sociodemográfico

1. Sexo

- Feminino Masculino

2. Idade

- Entre 18 e 30 anos Entre 41 e 50 anos
 Entre 31 e 40 anos Acima de 51 anos

3. Escolaridade

- Nível Básico Nível Superior Completo
 Nível Médio Pós-graduação

4. Estado civil

- Solteiro(a) Separado(a) / Divorciado(a)
 Casado(a) / União estável Viúvo(a)

5. Renda

- Até oito salários mínimos De 10 até 12 salários mínimos
 De oito até 10 salários mínimos Superior a 12 salários mínimos

6. Tempo de serviço

- Até cinco anos De 21 a 30 anos
 De seis a 10 anos Mais de 31 anos
 De 11 a 20 anos