



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à Distância

JOSÉ CARLOS RODRIGUES ALVIM

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO: o efeito do estilo de liderança
na satisfação dos liderados de uma Divisão da Diretoria de
Tecnologia de uma instituição pública financeira**

Brasília – DF

2011

JOSÉ CARLOS RODRIGUES ALVIM

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO: o efeito do estilo de liderança
na satisfação dos liderados de uma Divisão 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.

Professora Supervisora: Dra., Juliana Barreiros Porto

Professor Orientador: Msc., Alice Damasceno

Brasília – DF

2011

Alvim, José Carlos Rodrigues.

Liderança e satisfação: o efeito do estilo de liderança na satisfação dos liderados de uma Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira / José Carlos Rodrigues Alvim. – Brasília, 2011.

39 f.:il.

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

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

1. Satisfação. 2. Liderança. 3. Promoções. I. Título.

JOSÉ CARLOS RODRIGUES ALVIM

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO: o efeito do estilo de liderança
na satisfação dos liderados de uma Divisão 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 José Carlos Rodrigues Alvim

José Carlos Rodrigues Alvim

Msc., Alice Damasceno
Professor-Orientador

Mestranda Vanessa Gomes
Professora Examinadora

Brasília, 29 de abril de 2011.

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo identificar, a partir da percepção dos colaboradores da Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira, de que maneira o efeito do estilo de liderança é verificado na satisfação dos liderados. O referencial teórico discutiu os conceitos e teorias relacionados à satisfação no trabalho/motivação e liderança. A pesquisa contou com a participação de 120 colaboradores e os instrumentos utilizados foram a Escala de Satisfação de Trabalho (EST) e a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG). Em relação aos resultados obtidos, o maior grau de satisfação foi em relação aos colegas de trabalho e o menor grau foi em relação às promoções. Quanto ao estilo gerencial dos líderes pesquisados verificou-se o efeito do estilo de liderança na satisfação dos liderados especialmente nas dimensões 'Satisfação com a chefia' e 'Promoções'.

Palavras-chave: Satisfação Liderança Promoções.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 Formulação do problema.....	07
1.2 Objetivo Geral	07
1.3 Objetivos Específicos	07
1.4 Justificativa.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Teorias motivacionais.....	11
2.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow	11
2.1.2 Teoria ERC.....	14
2.1.3 Teoria das necessidades manifestas	15
2.1.4 Teoria das necessidades aprendidas.....	15
2.1.5 Teoria da Expectativa.....	16
2.2 Liderança.....	18
2.2.1 Os tipos de liderança.....	20
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1 Caracterização da organização e do objeto de estudo	25
3.2 População e amostra	26
3.3 Instrumentos de pesquisa	26
3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	27

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 Perfil Sociodemográfico.....	28
4.2 Escala de Satisfação no Trabalho.....	30
4.3 Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais.....	36
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXOS	46
Anexo A – Questionário de Escala de Satisfação no Trabalho	46
Anexo B - QUESTIONÁRIO 1 - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).....	48

1 INTRODUÇÃO

Poucos termos foram capazes de gerar tanto debate em torno de sua conceituação como a liderança. Não há um consenso se os líderes já nascem feitos, se são fabricados ou se possuem ou não características comuns de personalidade. O que é verdadeiramente comum a todos aqueles que se dedicaram a estudar este tema é que os líderes são pessoas que facilitam o movimento de um grupo de seguidores rumo a uma meta. (FARIAS FILHO, 2007)

A liderança vem sendo percebida como uma das atividades centrais e mais importantes dentro de uma organização, estando associada com a comunicação, as habilidades sociais, a confiabilidade, a habilidade para motivar, a honestidade, a integridade, a confiança, a inteligência, a habilidade cognitiva, o conhecimento do negócio, o real interesse nos outros e a orientação para equipe. (ARMOND; NASSIF, 2009)

De acordo com Davel e Machado (2001), fica claro que liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que fazem. Assim, o líder deve ser considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho. Segundo os autores, os líderes possuem forte influência em favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca.

Para ser bom líder o indivíduo tem que possuir, como uma de suas principais ferramentas de gestão, a capacidade de motivar os liderados e fazer com que se sintam satisfeitos no desempenho de suas funções dentro da organização. Devido à forma individual de pensar e atuar de cada membro da organização os líderes devem ser capazes, de acordo com seus perfis de liderança, de estimular e gerar comprometimento e satisfação, seja em função de uma única tarefa ou de fatores gerais. (UTUYAMA *et al*, 2003)

A satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e as tarefas que necessitam ser realizadas mostra-se diretamente relacionada às características e atitudes dos líderes, bem como ao reconhecimento por parte dos gestores, fatores

que, além de estimular o progresso, levam ao desenvolvimento de equipes mais satisfeitas, desencadeando um melhor relacionamento e comprometimento, levando ao aumento da produtividade. (UTUYAMA *et al*, 2003)

1.1 Formulação do problema

Uma enorme quantidade de dados demonstram que o estilo de liderança afeta a satisfação dos liderados. (FARIAS FILHO, 2007) Porém, a maneira como o estilo de liderança se materializa em relação à satisfação dos liderados ainda exige melhores explicações. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi o de responder ao seguinte questionamento: De que forma verifica-se os efeitos do estilo de liderança na satisfação dos colaboradores da Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar, a partir da percepção dos colaboradores de uma Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira, de que maneira o efeito do estilo de liderança é verificado na satisfação dos liderados.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) compreender o aspecto motivacional;
- b) compreender os estilos de liderança;
- c) identificar, a partir da percepção dos colaboradores, por meio do questionário Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), o estilo de liderança adotado pelos líderes;

- d) identificar, a partir da percepção dos colaboradores, por meio do questionário Escala de Satisfação no Trabalho (EST) o nível de satisfação dos liderados;
- e) a partir da análise dos questionários EAEG e EST indicar medidas que possibilitem aumentar a satisfação dos liderados a partir de ações que envolvam o exercício da liderança.

1.4 Justificativa

À medida que se aprende a entender profundamente as outras pessoas é possível descobrir grandes diferenças em nossas atuais percepções sobre o trabalho. Começa-se, por exemplo, a valorizar o impacto que estas diferenças provocam quando as pessoas tentam trabalhar juntas em situações interdependentes. (COVEY,1989) Neste sentido, é oportunamente justificável uma pesquisa que se propõe a identificar o efeito do estilo de liderança na satisfação dos liderados, a partir da percepção dos próprios colaboradores.

Em uma organização de trabalho, antes de ser compreendido é necessário procurar primeiro compreender, especialmente no caso daquelas pessoas que ocupam cargos de liderança. Ser entendido requer coragem, ao passo que procurar compreender exige, além de coragem, consideração. (COVEY,1989) É com este olhar sobre liderança que esta pesquisa busca contribuir para o seu aperfeiçoamento.

Conforme apontaram Davel e Machado (2001) a liderança vem sendo entendida como um importante fator dentro de uma organização, afinal, desenvolve, modela e negocia as situações cotidianas do trabalho. Indivíduos, cada vez mais, atribuem influência àqueles membros que estruturam a experiência de maneira significativa, no caso os líderes.

Convém pensar em liderança como uma habilidade para inspirar pessoas. A liderança objetiva elevar o potencial humano. Nada mais justo, portanto, que estudar a liderança a partir deste ponto de vista, verificando como ela interfere na satisfação

dos liderados. Somente após serem conhecidas as fontes de satisfação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando uma gestão eficaz, considerando que o sucesso de uma organização envolve o nível de motivação de seus colaboradores.

Na mesma medida de importância, é também interessante juntar as características e o estilo do líder às percepções do colaborador, tendo em vista discutir as escolhas com que os líderes se defrontam quanto aos comportamentos que devem exibir. É importante compreender sob que condições e de que forma os líderes são relativamente relevantes em relação à satisfação dos liderados.

A avaliação de estilos gerenciais e seus comportamentos no dia a dia de trabalho é de interesse relevante às organizações, considerando, sobretudo, a relação deste elemento com a satisfação da equipe. Sendo assim, o estudo do modelo de liderança pode ser fundamental para gerar bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, fatores que afetam o comprometimento com a realização dos objetivos e influenciam no desenvolvimento das empresas.

Ademais, os resultados desta pesquisa podem ser úteis como instrumento de *feedback* para os sujeitos diretamente envolvidos. Igualmente, constituirá mais uma fonte bibliográfica sobre o assunto, propiciando um novo olhar para a matéria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação no trabalho é um fenômeno bastante estudado. Tamanho interesse emana da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, interferindo na sua saúde, atitudes e comportamento profissional, social e pessoal. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)

Em relação às conceituações sobre satisfação no trabalho ela tem sido feita de diferentes formas. As mais freqüentes referem-se à satisfação como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo, conceito que será adotado para esta pesquisa. Há ainda os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)

Para Fraser (1983 *apud* MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60) a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Locke (1976 *apud* VALLE, 2007) definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável resultante da percepção que o indivíduo faz de seu trabalho. Ainda na conceituação do autor dois componentes devem ser considerados no estudo da satisfação: o componente cognitivo, que relaciona-se àquilo que o indivíduo pensa sobre o trabalho e o componente emocional, que diz respeito ao sentimento da pessoa em relação ao trabalho.

A satisfação é a positiva conexão afetiva criada com a unidade de desempenho, como resultado de experiências favoráveis vividas ao longo do trabalho. Desse modo, experiências positivas do trabalho em equipe têm grande possibilidade de promover o surgimento de vínculos afetivos com a mesma, ou seja, membros satisfeitos. (PUENTE-PALACIOS *et al*, 1984)

Martinez e Paraguay (2003) entendem que o trabalho constitui-se em uma das mais importantes maneiras do homem se posicionar como indivíduo único, considerando que é algo que complementa e oferece sentido à vida. Assim sendo, ele é visto como um dos componentes da felicidade humana, onde a felicidade no trabalho é

tida como resultante da satisfação plena de necessidades psicossociais, do sentimento de prazer e do sentido de contribuição no exercício da atividade profissional.

2.1 Teorias motivacionais

A revisão bibliográfica sobre as teorias motivacionais se dedicará à compreensão de cinco referenciais teóricos específicos que têm buscado identificar as necessidades básicas que os indivíduos buscam satisfazer. As teorias foram selecionadas para constarem nesta pesquisa devido às suas recorrentes constatações e citações entre os artigos e periódicos utilizados neste trabalho. São elas: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC, teoria das necessidades manifestas, teoria das necessidades aprendidas e teoria da Expectativa.

2.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Nas décadas de 1950 e 1960 inúmeros grupos de estudiosos norte-americanos produziram diversos estudos sobre o indivíduo e suas motivações. Dentre estes autores destacou-se em 1954 Maslow com sua *Motivation and personality*, que apresenta a teoria geral da motivação humana, baseada em uma síntese dos princípios do holismo e do dinamismo. (CORADI, 1985)

Maslow foi famoso com seus conceitos sobre a hierarquia das necessidades humanas. Suas idéias sobre o ordenamento das mesmas são também atualmente conhecidos como 'pirâmide das necessidades' ou 'pirâmide de Maslow'. (CORADI, 1985)

De acordo com Maslow as motivações são interligadas, e uma vez satisfeito um desejo, seu lugar é ocupado por outro.

Os seres humanos raramente atingem satisfações completas, salvo por períodos pequenos. E nesta interligação existe uma seqüência de prioridades, já que ninguém pensará, ou se dedicará a satisfazer suas necessidades de cultura se seu estômago estiver doendo de fome. (CORADI, 1985, p. 114)

Na pirâmide de Maslow as necessidades fisiológicas, como a alimentação e a reprodução sexual ficariam na base da pirâmide. São as primeiras e as mais fortes. Em um ordenamento piramidal, seguem-se as necessidades de segurança, que compreende a busca de estabilidade e proteção. Em seguida vem a expressão do desejo de pertencer a uma comunidade e ser amado pelos outros e no quarto nível a necessidade de estima, seja por terceiros ou pela auto-estima. Finalmente, no quinto é último nível situa-se a necessidade de auto realização. (CORADI, 1985) (FIGURA 1 e FIGURA 2)



Figura 1 – Representação piramidal da hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: CORADI, 1985

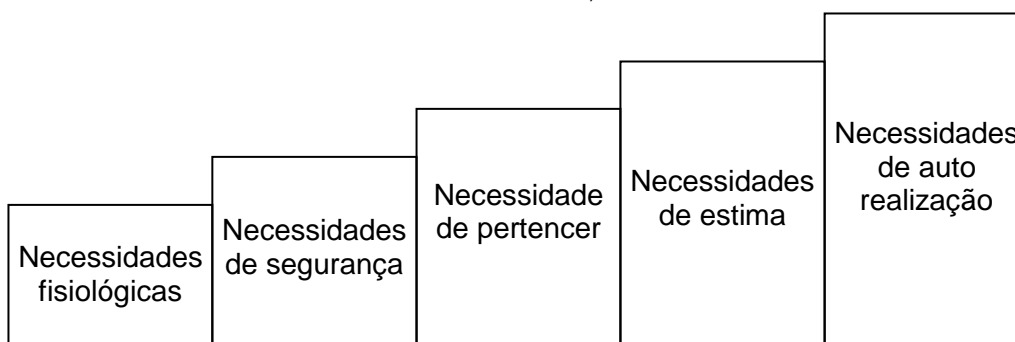


Figura 2 – Representação “escada” da hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: CORADI, 1985

A teoria de Maslow assenta-se, portanto, em três grandes princípios; o da Dominância, da Hierarquia e o da Emergência. O princípio da Dominância corresponderia ao fato do comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas. O princípio da Hierarquia corresponderia ao fato das necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia. E o princípio da Emergência representa o preceito de que um nível de necessidades surge como fonte de motivação. Este último princípio poderá condicionar o comportamento do indivíduo somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos. (FREITAS, 2006)

Conforme explicou Maslow nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode ser marginalizada quando existir um grau elevado, mas não total, de satisfação. A consequência principal da satisfação de qualquer necessidade é que essa necessidade fica submergida e uma nova necessidade de nível elevado emerge. (FREITAS, 2006)

Baseando-se na teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, deve-se entender também que quando o líder conhece sua equipe ele é capaz de aplicar os meios adequados de motivação, identificando as necessidades que os indivíduos têm enfrentado. Da mesma forma, o líder também pode utilizar a referida teoria para entender melhor as necessidades dos clientes da organização, afinal, a compra de um produto ou serviço é motivada pela necessidade de obter o mesmo. O líder deve, portanto, conhecer seu ambiente de trabalho e as necessidades de sua equipe e de seus clientes, tendo em vista a construção de um cliente satisfeito e de uma equipe motivada.

A realidade, porém, é que a Teoria das Necessidades de Maslow, apesar de fundamentada numa lógica intuitiva, tem-se mostrada limitada. Estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo, tendo sido também criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico. No entanto, a teoria de Maslow ainda constitui-se como a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, seja devido à sua abordagem ou por ser de fácil aplicação. (FREITAS, 2006)

2.1.2 Teoria ERC

Em oposição às etapas rígidas proposta por Maslow, a teoria ERC não supõe uma hierarquia rigorosa em que uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que uma pessoa possa seguir adiante na hierarquia. Originada dos estudos de Clayton Alderfer a teoria ERC pressupõe três grupos de necessidades: (E) de existência, correspondente às necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow; (R) de relacionamento, que diz respeito às necessidades de relações pessoais e as de estima de Maslow; e o (C) de crescimento, que corresponde às necessidade de auto-realização (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

A proposta de Clayton Alderfer aproxima-se mais de uma versão revista da teoria de Maslow, onde acredita-se que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas sim simultânea. Para esta teoria a satisfação das necessidades é baseada no princípio de que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo, na hipótese de uma necessidade na parte superior permanecer insatisfeita. (PAIXÃO *et al.*, 2010)

Diferentemente de Maslow, a teoria ERC considera possível que uma pessoa motive-se por necessidades de vários níveis ao mesmo tempo. Para Alderfer, a frustração da necessidade de um determinado nível pode ainda levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior. (CUNHA *et al.*, 2003)

A teoria ERC ou ERG, de modo geral, consiste em um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, considerando que reduz a rigidez das hierarquias das necessidades. Contudo, tal como a teoria de Maslow, Alderfer também encontrou dificuldades de confirmação empírica do seu modelo de motivação humana. (CUNHA *et al.*, 2003)

2.1.3 Teoria das necessidades manifestas

A Teoria das Necessidades Manifestas compreende o modelo que propõe que as necessidades possuem dois componentes; direção e intensidade. Conforme este modelo, elaborado por Henry Murray o comportamento seria motivado concomitantemente por várias necessidades. (BERGAMINI, 1980)

Para Henry Murray, ao contrário de Maslow, não há uma ordem preestabelecida para as necessidades. As pessoas podem sentir necessidade de realização, afiliação e poder ao mesmo tempo. Diferentes necessidades podem acontecer simultaneamente, com graus de satisfação semelhantes, maiores ou menores, conflitantes entre si e o comportamento do indivíduo será determinado por estas. (BERGAMINI, 1980)

Henry Murray afirma ainda que as necessidades estão relacionadas com os aspectos internos do organismo, porém não desconsidera a presença de estímulos externos que propulsionam a ação. Isto significa que existe uma inter-relação entre estímulos internos e externos. (SOUZA, 2001)

Segundo a Teoria de Murray (1971) (BERGAMINI, 1980, p. 172)

um motivo divide-se usualmente em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso refere-se a um processo interno que incita a pessoa à ação. [...] O objetivo ou recompensa apresentam certo efeito redutor ou saciante sobre o motivo. [...] Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como alimento, mas o processo de cessação do impulso é por si mesmo interno. (BERGAMINI, 1980, p. 172)

2.1.4 Teoria das necessidades aprendidas

David McClelland, autor da Teoria das Necessidades Aprendidas, acreditava que as necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade, o que lhe confere a denominação da mesma. (BOWDITCH; BUOMO, 2002) Sua teoria tem como fundamento principal o ajuste da pessoa ao trabalho, ou seja, pessoas com talento executando tarefas pouco complexas tendem a tornarem-se desmotivadas. A partir do momento em que não se explora o potencial de cada trabalhador produz-se

problemas nesse sentido, problemas estes poderiam ser amenizados com a análise do perfil de necessidades do colaborador com as atividades do cargo. (BATEMAN; SNELL, 2006)

McClelland discutiu três necessidades em sua teoria: a de realização, de afiliação e de poder. A necessidade de realização seria o impulso de destacar-se, de ser bem-sucedido, e seria alimentada no começo da vida. A necessidade de poder seria a necessidade de fazer outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente. E, finalmente, a necessidade de afiliação, que consiste no desejo de ser aceito pelos outros, de possuir relacionamentos próximos e amigáveis. (BOWDITCH; BUOMO, 2002)

A Teoria de McClelland afirma também que cada indivíduo possui um nível de necessidade diferente da outra. Tais necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um resquício dessa necessidade, por menor que seja. (PEREIRA, 2011)

2.1.5 Teoria da Expectativa

Um modelo amplamente aceito sobre motivação, desenvolvido por Victor H. Vroom, e que tem sido ampliado e refinado por Porter Lawler, entre outros, é o modelo denominado Teoria da Expectativa. O modelo é formado pelos seguintes componentes: expectativa, instrumentalidade e valência. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

A expectativa é a possibilidade de uma determinada ação orientar um resultado almejado. Caso um esforço seja desempenhado por um indivíduo que possua meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será uma boa performance. Em contrapartida, caso o esforço obtenha sucesso deverá haver uma recompensa. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

A valência consiste no peso que um ser humano atribui às recompensas obtidas com seu desempenho. As valências revestem-se de uma característica de subjetividade, considerando que o sistema de recompensas pode não ser importante

para um determinado indivíduo e ser muito importante para outro. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

A obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, e a esta percepção traduz-se a instrumentalidade. Instrumentalidade é, portanto, a crença de que o desempenho está relacionado às recompensas. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

Ainda como componente da Teoria de Vroom (1964) deve ser destacado a Força motivacional, que corresponde a quantidade de esforço ou pressão de um indivíduo para motivar-se. Em termos matemáticos consiste no produto da valência, do valor instrumental e da expectativa. (ALVES FILHO; CALDAS, 2007)

Para Vroom a satisfação no trabalho deve ser encarada, sobretudo, como resultante da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Segundo o pesquisador, a motivação é um processo que comanda as opções das diferentes alternativas de comportamento do ser humano. (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

Em seu conceito de motivação Vroom (1964) considerou cinco grupos de resultados do trabalho, a saber, a provisão do salário, o gasto de energia física e mental, a produção de bens e serviços, as interações com as pessoas e o status social. Por meio destas constatações Vroom (1964) definiu um modelo no qual as pessoas decidem exercer auto-controle na intenção de alcançar um determinado objetivo. (ALVES FILHO; CALDAS, 2007)

O ponto central da teoria da expectativa é, portanto, “compreender os objetivos de cada pessoa, a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, por fim, entre a recompensa e o alcance das metas pessoais” (ALVES FILHO; CALDAS, 2007, p. 59). Segundo a teoria de Vroom não existe um princípio geral que esclareça o grau de motivação das pessoas.

A Teoria de Vroom (1964) leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação destes objetivos está no alcance do desempenho desejado. (ALVES FILHO; CALDAS, 2007, p. 59)

É fato que ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social

quanto de se auto-realizar. As organizações constituem-se, portanto, em um sistema complexo, composto por diversos tipos de interações, entre elas a interação entre liderados e líderes.

Existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam a satisfação dessas necessidades. O relacionamento interpessoal e especialmente o estilo de liderança empregado podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

O efeito das características pessoais e do comportamento de um líder, bem como as características do colaborador sobre o desempenho do grupo, quase sempre depende do contexto no qual a liderança ocorre. Desta maneira, é imprescindível para cumprir com o objetivo principal desta pesquisa, compreender algumas questões sobre liderança.

2.2 Liderança

Davel e Machado (2001) assumem que liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Para estes autores a liderança é um processo que envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas.

Segundo Bergamini (1994), o real sentido de liderar está em conhecer a motivação humana, sabendo guiar os colaboradores, estando presente em todas as funções da administração. A autora entende que a liderança tem a função de gerar benefícios significativos na vida dos seguidores.

Em relação às expectativas dos liderados, segundo Martinez e Paraguay (2003), estes esperam que seus líderes sejam atenciosos, justos, competentes, e que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos colaboradores. Outrossim, ainda desejam que os líderes permitam alguma participação no processo de tomada de decisões. Os liderados esperam ainda que os líderes demonstrem respeito aos colaboradores como seres humanos, incluindo comportamento pautado por valores éticos e adequada comunicação de informações.

Para melhor entender a liderança deve-se estudar sua eficácia, as características e o comportamento do líder, do colaborador e o contexto em que a liderança ocorre. É uma didática interessante na medida em que aborda o assunto sob várias acepções.

A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa, não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo. À medida que as organizações contemporâneas se tornam mais vulneráveis ao mercado em que atuam, líderes e seguidores tendem a se tornar mais vulneráveis ao exercício da influência de ambas as partes. (DAVEL; MACHADO, 2001)

A consideração de uma visão bidimensional do estilo de liderança tem sido popularizada desde os anos 1960. Uma dimensão é orientada para tarefas e a outra para pessoas. Trabalhos realizados em universidades norte-americanas constataram que as duas categorias poderiam responder pela maioria dos comportamentos de liderança descritos pelos subordinados. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Para Hersey e Blanchard (1986), o modelo bidimensional da liderança possibilita ao líder a prática de estilos que envolveriam comportamentos voltados à tarefa e ao relacionamento, concomitantemente. Nessas circunstâncias, para o líder ser efetivo, é necessário adaptar seu estilo às diferentes situações.

Em relação às características e estilo do líder, apesar de alguns teóricos reconhecerem que os líderes tenderão a preferir determinados comportamentos, cabe também ressaltar que o bom líder deve adaptar-se às circunstâncias do meio, ajustando seu estilo de liderança. Ele deve também ter clareza em relação às características do seguidor, afinal, suas ações são certamente influenciadas por estas características. (MOURA *et al*, 2010)

É importante ainda destacar que as características do colaborador podem influenciar o comportamento do líder. Deve-se compreender que o comportamento de um líder está quase sempre relacionado ao contexto no qual a liderança acontece. (MOURA *et al*, 2010)

2.2.1 Os tipos de liderança

A última década assistiu um grande interesse pela liderança. Uma das direções tomadas foi ter diferenciado indivíduos carismáticos de líderes simples que supervisionam a maioria das organizações. Cabe, portanto, tendo em vista subsidiar as considerações desta pesquisa, distinguir quatro tipos de liderança. São eles: o líder transacional, o líder transformacional, o líder carismático e o líder visionário.

O líder transacional, termo surgido nos anos 1970 em uma tentativa de explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos, consistem em líderes que, por meio do esclarecimento dos requisitos e dos papéis e tarefas orientam ou motivam seus seguidores em direção a meta. É um líder do tipo '*laissez-faire*', que se abdica de responsabilidades, evitando tomar decisões, apesar de muitos estudos referentes ao conceito de liderança transacional excluírem o estilo '*laissez-faire*', por considerar que ele representa a ausência de liderança (BARBUTO, 2005 *apud* COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008)

Tais líderes são pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições que objetivam influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Esse estilo de liderança depende fortemente do poder do líder. (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008)

Os líderes transformacionais são líderes que inspiram seus seguidores a ultrapassarem seus interesses próprios em benefício da organização, exercendo sobre eles um efeito profundo e admirável. É um líder carismático, que promove a racionalidade, a inteligência e a solução de problemas. O líder transformador é capaz de fazer os seguidores renunciarem suas próprias preocupações em prol de um objetivo. (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008)

Os seguidores destes líderes demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito por eles. São motivados a extrapolar suas performances médias. Tais líderes obtêm desempenho máximo de seus seguidores, pois possuem uma capacidade inspiradora, é uma estimulação que inclui carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008)

O estilo de liderança transformacional enfatiza características consideradas tipicamente como femininas: cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas baseadas na intuição e racionalidade. Em contrapartida, as características masculinas como competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca estão mais alinhadas com o estilo de liderança transacional.

A liderança consiste em um tema de grande interesse de pesquisa. Atualmente, os esforços têm se concentrado especialmente nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional, como destacaram Wilpert (1995) e Nord e Fox (1996). (MELO, 2004)

“O conceito de liderança carismática teve sua origem em estudos sobre líderes políticos mundiais, com a indicação do carisma - habilidade do líder para gerar grande poder simbólico - como fator fundamental em um processo transformacional” (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008, p. 98). A liderança carismática deve ser entendida como um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é, portanto, um conceito mais amplo, que inclui o carisma.

As características fundamentais do líder carismático são:

- a) autoconfiança;
- b) visão de futuro;
- c) comprometimento;
- d) comportamento fora do habitual;
- e) são agentes de mudança;
- f) possuem sensibilidade ao ambiente.

No estudo que objetivava a construção e validação de uma escala de avaliação dos estilos gerenciais adotados pelos gerentes na organização, em que evidenciou-se três estilos de liderança, Melo (2004) utilizou uma abordagem que considera os líderes transformacionais como líderes carismáticos. Segundo o autor, as abordagens mais recentes retornam às origens dos estudos da liderança, uma vez

que elas se têm dedicado ao exame das características pessoais dos líderes e da efetividade da liderança. Melo (2001) destaca os estilos gerenciais a partir de fatores. São eles:

- a) Fator relacionamento: 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.
- b) Fator situacional: 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.
- c) Fator tarefa: 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. (MELO, 2001, s. p)

Por fim, a liderança visionária tem o futuro como objetivo e implica passar por riscos. “A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum”. (ROWE, 2002, p. 8) Entre as principais virtudes do líder visionário destaca-se a capacidade para explicar a visão aos demais, a capacidade de expressar a visão por meio de seu comportamento e a capacidade de estender a visão para diferentes contextos de liderança.

Conforme destacou Rowe (2002) a liderança visionária tem sido propagada como o remédio para muitos males que afligem as organizações.

Infelizmente, os líderes visionários não são aceitos facilmente pelas organizações [...]. Além disso, recorrer a líderes visionários pode representar riscos. A liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões. (ROWE, 2002, p. 11)

Embora seja possível encontrar algumas diferenças, a maioria dos autores se dedicaram a estudar a liderança como uma habilidade de influenciar, motivar e capacitar indivíduos para que eles contribuam na efetividade e no sucesso das

organizações de que são membros. Neste sentido os líderes precisam estar cientes de que o estilo de liderança pode ter consequências expressivas, facilitando ou dificultando a mudança. (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008).

“A liderança não ocorre no isolamento, ela se estabelece através da relação entre pessoas por meio da influência e do poder que são distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual)” (TORRES; GOSENDO, 2010, p 31). A liderança resulta, portanto, da relação de poder ou, mais especificamente, da influência que uma pessoa exerce sobre outras pessoas.

O fato é que não existe liderança sem seguidores. A liderança somente irá ocorrer se as pessoas aceitarem seguir o líder. (TORRES; GOSENDO, 2010)

Além dos aspectos do contexto do trabalho, que podem sugerir um determinado estilo de gerenciamento, os padrões de comportamento dos líderes sofrem também influência dos aspectos culturais. Tais aspectos devem ser investigados no nível individual, ou seja, por meio das percepções agregadas dos membros organizacionais. (TORRES; GOSENDO, 2010)

Em pesquisa que tratava de identificar a hierarquia dos valores organizacionais e os estilos de gerenciamento e investigar a influência dos valores organizacionais nos estilos de gerenciamento, Torres e Gosendo (2010) desvendaram que na amostra pesquisada o valor percebido com menor força entre as organizações pesquisadas, é o bem-estar dos empregados, demonstrando a pouca preocupação das organizações em proporcionar aos seus membros prazer e satisfação.

Com relação aos estilos de gerenciamento, a Tarefa é o estilo de gerenciamento mais forte nas organizações. Nessas empresas, organizações pertencentes ao arranjo produtivo local de vestuário, o foco está no trabalho e a orientação é para a produção. (TORRES; GOSENDO, 2010)

Os gerentes estão preocupados em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando os empregados para as tarefas, descrevendo as tarefas dos cargos, definindo padrões de desempenho, entre outras atividades de controle, supervisão e fiscalização. Nessas organizações, predominam a autocracia e a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões da empresa. Na melhor das hipóteses, o empregado é chamado para legitimar as decisões já tomadas pela chefia. (TORRES; GOSENDO, 2010, p 35).

Em pesquisa que enfocava a motivação e a liderança em restaurantes, Cunha *et al.* (2005) analisaram o estilo motivacional do líder, que conforme as abordagens adotadas pelo trabalho poderiam ser transacional ou transformador. Na literatura utilizada pela pesquisa em referência, o líder transacional, ou negociador seria aquele que promete recompensas (materiais ou psicológicas) para que os colaboradores trabalhem para realizar metas. Neste caso, tanto o líder como os liderados enxergam o trabalho como um sistema de trocas e recompensas.

Os sistemas motivacionais utilizados fornecem recompensas para quem tem competência e sabe transformá-la em resultado. As recompensas que podem ser oferecidas são promoções, aumento salarial, autonomia e liberalidade no uso do tempo, transferências, prêmios, patrocínio em programas externos de treinamento e outros. As características pessoais, associadas a idéia de carisma, são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto deste estudo da liderança ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade. (CUNHA *et al.*, 2005, p. 12)

Em contrapartida, na liderança transformadora, os líderes oferecem como recompensa a própria realização da tarefa. Fazem seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar para realizar a missão, dando especial atenção para as necessidades e potencialidades das pessoas da sua equipe de trabalho. Eles encorajam e inspiram os colaboradores para a resolução de problemas. (CUNHA *et al.*, 2005, p. 12)

O estudo da liderança está estreitamente relacionado à necessidade de entender os mecanismos de influência entre líderes e seguidores. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, evoluem as teorias de liderança. (CUNHA *et al.*, 2005)

A seção seguinte tratará de esclarecer os métodos e técnicas utilizados nesta pesquisa. Tratará de caracterizar a organização e o objeto a ser estudado, definirá a amostra da pesquisa e seus instrumentos, assim como os procedimentos de coleta e a forma de análise dos dados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa teve por finalidade conhecer e explicar um problema relacionado a um valor prático ou pragmático. Ela ainda “pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. (TRUJILLO FERRARI, 1982, p.171 apud ZANELLA, 2006, p. 26)

Para a execução desta pesquisa foi escolhida a abordagem quantitativa, que de acordo com Zanella (2006) consiste em um método destinado à avaliação objetiva e à quantificação dos resultados. Do tipo explicativa, pois objetiva registrar, analisar e correlacionar fenômenos em um contexto, identificando fatores determinantes e as causas do problema, esta pesquisa procurou identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. (QUIRINO, 2005)

3.1 Caracterização da organização e do objeto de estudo

A organização objeto de estudo deste trabalho consiste em uma instituição bancária brasileira. Primeiro banco a operar no país, a instituição pesquisada é atualmente a maior instituição financeira do Brasil. Configurada na modalidade de sociedade de economia mista, com participação acionária majoritária da União a instituição apresenta um quadro funcional de mais de 80 mil funcionários, distribuídos em mais de 15 mil pontos de atendimentos em todo o mundo.

Em mais de 200 anos de existência, a organização pesquisada acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do país, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. A instituição, que é constituída na forma de sociedade de economia mista, detendo participação acionária majoritária da União, tem como missão a

solução em serviços e intermediação financeira, atendimento às expectativas de clientes e acionistas, e contribuição para o desenvolvimento do país.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi aplicada em uma Divisão da Diretoria de Tecnologia da organização pesquisada, onde são desenvolvidos projetos de tecnologia da informação (TI), além de manutenção do sistema de suporte *on line* e do sistema de agendamento de pagamentos. O quadro de colaboradores de tal Divisão é composto por 120 pessoas entre gerentes e analistas, de nível médio e superior. Todas as 120 pessoas responderam os questionados.

O perfil dos colaboradores pesquisados, obedecendo o preceito de que qualquer pessoa poderia ser selecionada, foi o seguinte:

- a) 10 ocupantes de cargos de chefia, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino; e
- b) 110 técnicos e analistas, sendo 70% do sexo masculino e 30% do sexo feminino.

A faixa etária dos participantes da pesquisa situou-se entre 20 e 55 anos, e o tempo de vinculação com a organização variou entre recém-contratados até colaboradores com cerca de 30 anos de instituição.

3.3 Instrumentos de pesquisa

A pesquisa utilizou para a coleta de dados dois questionários. Foram eles:

- a) questionário estruturado de Escala de Satisfação no Trabalho (EST);
- b) questionário de Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).

O questionário estruturado de Escala de Satisfação no Trabalho foi desenvolvido e validado por Siqueira (1995) e é composto por 25 frases que descrevem sensações em relação ao trabalho. As frases deveriam ser ponderadas pelos respondentes em uma escala de '1 – Totalmente insatisfeito' a '7 - Totalmente satisfeito', e correspondem a análises relacionadas aos colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, natureza do trabalho e promoções.

O questionário de Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais, proposto por Melo (2001) é composto por 19 questões e, a exemplo do questionário EST, avalia a partir de uma escala que varia de '1 – nunca age assim' até '5 – sempre age assim' fatores de relacionamento, tarefa e situação.

3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Tanto a distribuição como o recolhimento dos questionários foram realizados pessoalmente pelo autor após a autorização das chefias. Junto aos questionários foi esclarecido que a pesquisa reservaria o direito do sigilo das informações e que possuía fins apenas acadêmicos, não sendo vinculada com a organização. Foi solicitado aos respondentes a devolução dos questionários em 15 dias úteis após o recebimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta as análises estatísticas realizadas a partir da tabulação dos questionários sociodemográfico, de Escala de Satisfação no Trabalho (EST), elaborado por Siqueira (1995) e da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), elaborada e validada por Melo (2001). Dividida em três itens que analisam os respectivos questionários, esta seção representa a base empírica das conclusões desta pesquisa.

4.1 Perfil Sociodemográfico

Quanto ao perfil sócio-demográfico, a primeira questão investigada correspondeu ao gênero dos respondentes. Dentro de um universo de 120 pessoas, 95, ou seja, 79% são do gênero masculino e 25 pessoas (21%) são do sexo feminino.

Investigou-se também a faixa etária dos colaboradores da Divisão da Diretoria de Tecnologia da instituição pública financeira pesquisada e os seguintes resultados foram obtidos: 36 pessoas possuem idade entre 20-30 anos (30%); 44 têm entre 31-40 anos (37%); 32 estão entre 41-50 anos (27%) e; apenas oito possuem idade superior a 50 anos (7%). (FIGURA 4)

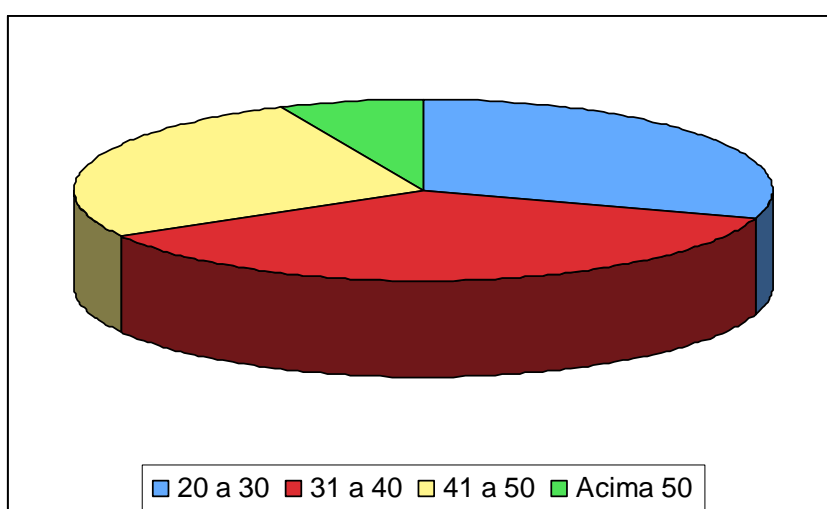


Figura 4 – Distribuição da faixa etária dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

Em relação ao grau de escolaridade, a pesquisa revelou o seguinte: 20 respondentes possuem apenas o nível médio completo (17%); 64 têm ensino superior completo (53%) e 36 concluíram a pós-graduação (30%).

A questão seguinte procurou revelar o estado civil dos respondentes. O resultado demonstrou que 32 respondentes são solteiros (27%); 72 são casados (60%); 16 divorciados (13) e não há respondentes viúvos.

Com relação à renda dos entrevistados, têm-se os seguintes resultados: quatro respondentes possuem renda abaixo de 10 salários mínimos (3%); 72 têm renda entre 11 e 15 salários mínimos (60%); 36 possuem renda entre 16 e 20 salários mínimos (30%) e oito possuem renda acima de 20 salários mínimos (7%). (FIGURA 5)

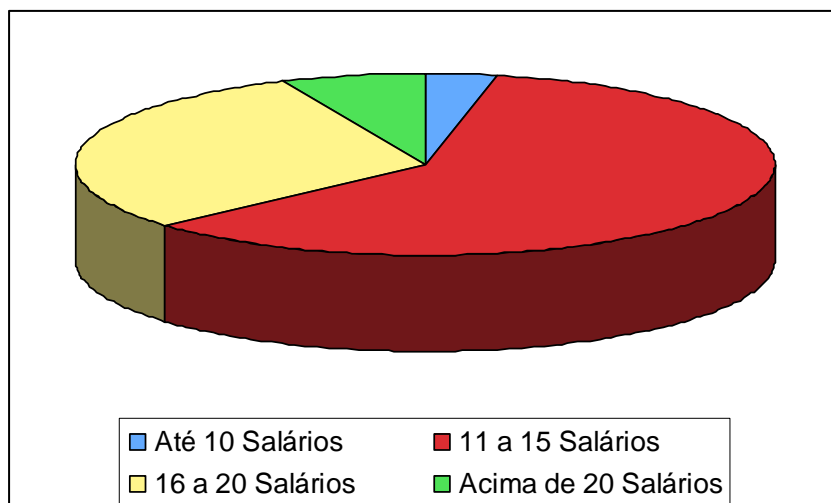


Figura 5 – Distribuição da renda dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

Em relação ao tempo de serviço na organização, a pesquisa obteve o seguinte resultado: 20 respondentes têm menos de cinco anos na organização (17%); 56 estão de seis e dez anos na organização (47%); 17 têm entre 11 e 15 anos na organização (14%); 15 estão de 16 à 20 anos na organização (13%); e 12 têm mais de 20 anos na organização (10%). (FIGURA 6)

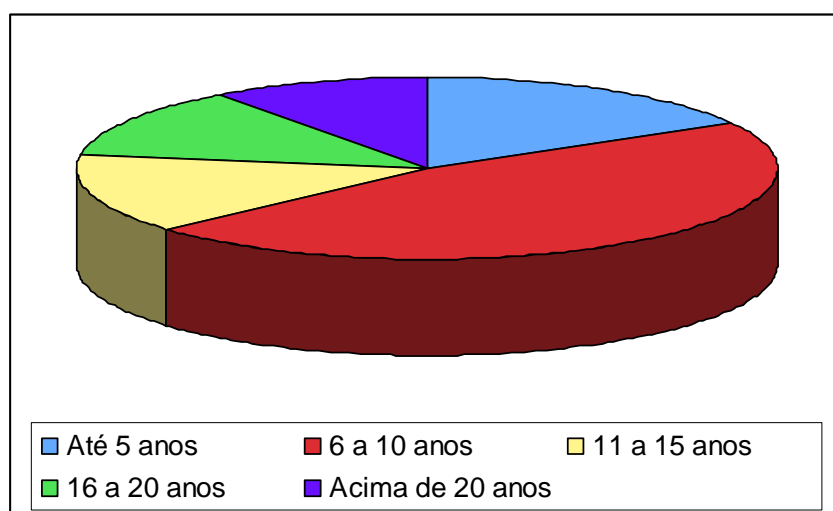


Figura 6 – Distribuição do tempo de serviço dos respondentes
Fonte: Do autor, 2011

4.2 Escala de Satisfação no Trabalho

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) é uma medida construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalho. Nestes termos, os colaboradores da Divisão da Diretoria de Tecnologia da instituição pública financeira pesquisada avaliaram os aspectos atuais do trabalho utilizando uma escala de frequência que apresenta os pontos: 1, Totalmente insatisfeito; 2, Muito insatisfeito; 3, Insatisfeito; 4, Indiferente; 5, Satisfeito, 6, Muito Satisfeito e 7, Totalmente Satisfeito.

A interpretação dos resultados considerou que quanto maior fosse o valor do escore médio, maior seria o grau de contentamento ou satisfação do colaborador com aquele aspecto do seu trabalho. Deste modo, valores situados entre cinco e sete indicariam satisfação, valores entre um e três, insatisfação; e valores de três a cinco informariam um estado de indiferença do respondente, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

As médias variaram de 3,4 a 5,8 numa escala que se situa de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito). Deste modo, apesar do intervalo estar localizado entre colaboradores em estado de indiferença e colaboradores satisfeitos, é mais marcante, do ponto de vista matemático, o estado de indiferença, ou seja, trabalhadores nem satisfeitos, nem insatisfeitos com o trabalho. (TABELA 1)

Tabela 1 – Relação estatística do Questionário Escala de Satisfação no Trabalho (EST) da organização pesquisada

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
01 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	3	7	5,4	1,2
02 Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	3	5	4,1	1,1
03 Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	7	4,6	0,6
04 Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	1	7	4,9	0,8
05 Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	7	4,5	1,0
06 Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.	2	7	5,5	1,2
07 Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	2	7	5,3	1,0
08 Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.	1	7	4,3	1,1
09 Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	2	7	5,2	0,9
10 Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	6	3,7	0,6
11 Com a capacidade do meu trabalho me absorver.	2	7	4,8	1,2
12 Com o meu salário comparado com o custo de vida.	1	7	3,4	0,6
13 Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	2	7	5,3	1,0
14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	2	7	5,5	1,2
15 Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.	1	7	3,7	0,6
16 Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	7	4,2	0,9
17 Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	2	7	5,1	1,2
18 Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	2	7	4,6	1,0
19 Com o entendimento entre eu e meu chefe.	1	7	5,4	1,0
20 Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.	1	7	3,9	0,9
21 Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.	1	7	4,0	0,9
22 Com a maneira como meu chefe me trata.	1	7	5,2	1,2
23 Com a variedade de tarefas que realizo.	2	7	4,9	1,1
24 Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.	2	6	5,2	1,5
25 Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	7	5,8	1,3

Fonte: Do autor, 2011

Nesta escala de sete pontos foram verificados altos desvios padrão. Um deles, inclusive, acima de 1,5. 16 valores de desvios padrão, por exemplo, ultrapassaram 1,0; indicando a diferença no comportamento dos respondentes.

Os itens 03 (Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa), 10 (Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.), 12 (Com o meu salário comparado com o custo de vida.) e 15 (Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês) obtiveram o menor desvio padrão (0,6) e médias de 4,6; 3,7; 3,4 e 3,7 respectivamente. O valor destes desvios padrão, de uma forma geral, indicam que grande parte destes colaboradores sentem-se indiferentes quanto à quantidade de promoções que receberam pela organização e insatisfeitos com a forma como a organização realiza promoções e com o salário recebido.

A maior média ocorreu no item 25 (Com a capacidade profissional do meu chefe.), 5,8. Porém, o desvio padrão foi alto - 1,3 – o que indica que os colaboradores estão em maior parte satisfeitos com a capacidade profissional do chefe mas também há indivíduos totalmente insatisfeitos com o mesmo. (TABELA 1)

De outro lado, a menor média, 3,4; assim como no menor desvio padrão, foi também constatada no item 12 (Com o meu salário comparado com o custo de vida.), reforçando a idéia da indiferença dos servidores, no limiar da insatisfação, quando o assunto é a relação do salário com o custo de vida.

Em relação às descrições da satisfação com o método de Siqueira (1995), em que os itens são agregados por dimensões, teve-se um quadro bastante interessante, que demonstrou a diversidade na forma de pensar da equipe. A partir da apuração de cada uma das cinco dimensões definidas na Escala de Satisfação no Trabalho foi obtido separadamente o escore médio de cada um dos fatores. (TABELA 2)

Tabela 2 – Fatores e escores de satisfação no trabalho, segundo Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Fonte: Siqueira, 1995

Somaram-se os valores indicados pelo respondente em cada item e dividiu-se esse valor pela quantidade de itens da dimensão, no caso o divisor cinco em todos os fatores. Assim, para saber o valor do escore médio da dimensão ‘Colegas de Trabalho’, por exemplo, somou-se os valores dos itens 01, 06, 14, 17 e 24 e dividiu-se o valor encontrado por cinco.

As médias encontradas variaram de 4,0, que indica indiferença a 5,3, estado de satisfação. O desvio padrão encontrado nas dimensões foi inferior a 1,3 em todas as dimensões, com maior homogeneidade entre os respondentes nos itens ‘Satisfação com o salário’ e ‘Promoções’, indicando que as respostas dos colaboradores estão agrupadas próximas à média. (TABELA 3)

Tabela 3 – Relação dos fatores de satisfação no trabalho dos colaboradores da organização pesquisada, segundo respostas do Questionário Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Colegas de trabalho	2	7	5,3	1,3
Satisfação com o salário	1	7	4,0	0,8
Satisfação com a chefia	1	7	5,1	1,1
Natureza do trabalho	2	7	5,0	1,1
Promoções	1	7	4,2	0,8

Fonte: Do autor, 2011

Na dimensão ‘Satisfação com os colegas de trabalho’, a média foi de 5,3 com desvio padrão de 1,3, indicando que os colaboradores estão satisfeitos com os colegas de trabalho, ou seja, estão satisfeitos com a amizade, a confiança e o relacionamento interpessoal no trabalho.

A dimensão ‘Satisfação com o salário’, com uma média de 4,0 e desvio padrão de 0,8, indicou que os colaboradores estão, em geral, indiferentes, nem satisfeitos nem insatisfeitos com o que recebem como salário se comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. Resgatando considerações anteriores, cabe destacar que o item 12 do questionário, “Com o meu salário comparado ao custo de vida”, componente desta dimensão, apresentou a menor média, 3,4, dentre os itens que compõe a dimensão ‘Satisfação com o salário’. (vide TABELA 1)

A dimensão ‘Satisfação com a chefia’ apresentou a média de 5,1 e desvio padrão de 1,1. Infere-se, assim, que em geral, os servidores estão satisfeitos com a organização e capacidade profissional do chefe.

A 'Satisfação com natureza do trabalho', expressa pelo contentamento com o interesse pelas tarefas, com a capacidade com que elas absorvem o trabalhador, característica que Couto-De-Souza e Tomei (2008) atribuíram ao líder transformacional, apresentou uma média de 5,0 com um desvio padrão de 1, 1, informando um estado de indiferença, no limiar da satisfação, por parte dos colaboradores. O alto volume de tarefas somado ao tipo de trabalho – tecnologia da informação - contribui para esse resultado.

Finalmente, o contentamento com o número de vezes que o servidor foi promovido, as garantias oferecidas a este e a forma e o tempo como a organização realiza promoções, agrupados no fator 'Promoções', apresentou a menor média, 4,2, com um desvio padrão de 0,2, indicando que os colaboradores estão em grande parte indiferentes a esse aspecto. Tal fator, segundo análise estatística, é aquele que mais se aproxima da insatisfação.

4.3 Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

Conforme mencionado em *caput* da seção 4, este estudo utilizou a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), tendo em vista a identificação dos estilos de liderança existentes em uma Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira.

A interpretação dos resultados considerou que quanto maior fosse o valor do escore médio, mais marcante seria o estilo de gerencial dos líderes formais da Divisão da Diretoria de Tecnologia da instituição pública financeira estudada. Conforme escala proposta por Melo (2001), o comportamento das chefias imediatas deve ser ponderado numa escala que vai de 1 – Nunca age assim à 5 – Sempre age assim.

As médias encontradas variaram de 3,6 a 4,5, numa escala que corresponde a 'frequentemente age assim' e 'sempre age assim'. Ou seja, na percepção dos respondentes os comportamentos dos chefes são reincidentes. Os desvios padrão estão entre 0,8 e 1,7. (TABELA 4)

Tabela 4 – Tábua estatística do Questionário Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) da organização pesquisada

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1 É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	3	5	4,3	1,3
2 É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	2	5	4,1	1,3
3 Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	5	4,2	1,2
4 Coloca o trabalho em primeiro lugar	2	5	4,1	1,1
5 Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	1	5	3,6	1,0
6 Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	1	5	4,2	1,2
7 É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	5	4,0	1,1
8 Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	2	5	3,8	0,9
9 Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1	5	4,5	1,7
10 Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	1	5	4,1	1,1
11 Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	1	5	3,8	0,8
12 Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	3	5	4,1	1,0
13 Demonstra confiança nos subordinados	1	5	4,2	1,2
14 Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	2	5	4,2	1,2
15 Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	1	5	4,3	1,3
16 Mostra-se acessível aos subordinados.	2	5	4,4	1,5
17 Valoriza o respeito à autoridade.	2	5	4,0	1,0
18 Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	1	5	4,4	1,4
19 Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	2	5	4,0	1,0

O gráfico a seguir demonstra o grau de dispersão das respostas por questão. O eixo x corresponde ao item do questionário EAEG (1 a 19), o eixo y às freqüências das respostas por questão e a cor/formato dos pontos à descrição do comportamento da chefia. (FIGURA 7)

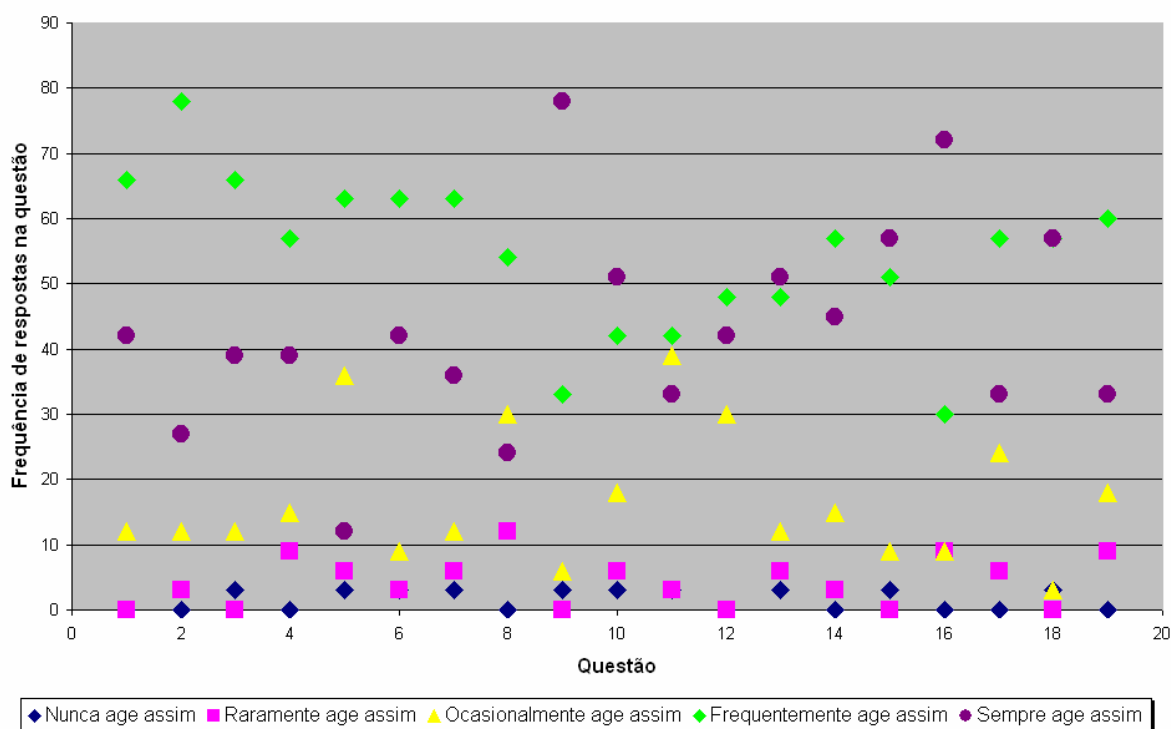


Figura 7 – Grau de dispersão das respostas do Questionário EAEG
Fonte: Do autor, 2011

As médias e os desvios padrões correspondentes a cada um dos estilos gerenciais identificados para o departamento pesquisado apontam para a coexistência de três estilos gerenciais; Relacionamento, Tarefa e Situação. (TABELA 5)

Tabela 5 – Média e desvio padrão dos estilos gerenciais da organização pesquisada

Fator	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,1	1,2
Tarefa	4,3	1,4
Situação	4,0	1,0

Fonte: Do autor, 2011

Para o fator Relacionamento, a média foi 4,1, que corresponde à escala 'frequentemente age assim'. Isso quer dizer que os líderes formais mostram consideração aos liderados. O desvio padrão para as respostas deste fator foi de 1,2.

O estilo gerencial Tarefa teve uma média de 4,3 e desvio padrão 1,4, também se situando em uma faixa que, na escala do questionário EAEG compreende a 'frequentemente age assim'. Para estes gerentes é também importante o cumprimento da tarefa, a valorização da hierarquia e o cumprimento dos prazos.

Finalmente, o estilo gerencial voltado para a 'Situação' apresentou média de 4,0 e um desvio padrão de 1,0. Para os trabalhadores que identificaram este estilo como o mais presente ou marcante na divisão estudada, os gerentes apresentam comportamento gerencial flexível com relação aos seus subordinados

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo procurou identificar, a partir da percepção dos colaboradores de uma Divisão da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira, de que maneira o efeito do estilo de liderança é verificado na satisfação dos liderados. Para a consecução deste objetivo foi utilizado, especialmente, os questionários EST - Escala de Satisfação no Trabalho e EAEG - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais.

Os resultados obtidos sobre os estilos gerenciais, subsidiado pela aplicação do questionário EAEG, confirmaram que entre os líderes pesquisados não há um estilo marcante de liderança, conforme a percepção dos liderados. Os três estilos gerenciais investigados foram percebidos pelos participantes da pesquisa, com uma ligeira preponderância do estilo 'Tarefa', que este trabalho admite, apoiado na revisão de literatura indicada na seção 2, como um líder transacional, ou seja líderes que, por meio do esclarecimento dos requisitos e dos papéis e tarefas orientam ou motivam seus seguidores em direção a meta. São líderes que promete recompensas (materiais ou psicológicas) para que os colaboradores trabalhem para realizar metas

Cabe neste momento resgatar o gênero dos gerentes avaliados: 10 ocupantes de cargos de chefia, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Conforme discutido, o estilo de liderança transformacional enfatiza características consideradas tipicamente como femininas, enquanto que a liderança transacional enfatiza as características masculinas. Os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários identificaram a existência desta correlação.

Na outra vertente da pesquisa, para se averiguar de que maneira o efeito do estilo de liderança é verificado na satisfação dos liderados foi necessário compreender o grau de satisfação dos colaboradores da Divisão da Diretoria de Tecnologia da instituição pública financeira pesquisada. Neste quesito cabe pontuar os fatores 'Satisfação com a chefia' e 'Promoções', nos quais foi possível verificar o efeito do estilo de liderança na satisfação dos liderados.

Conforme ressaltado na literatura estudada por esta pesquisa uma das características do líder transacional é que este estilo de liderança depende fortemente do poder do líder. (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008). No caso do departamento pesquisado o poder do líder exerce-se especialmente pela capacidade profissional do chefe, conforme apontado na análise estatística dos dados, que destacou o item 25 (Com a capacidade profissional do meu chefe.) como aquele com maior média entre todos os itens do instrumento.

No que diz respeito ao fator 'Promoções', resgatando o estudo de Cunha *et al.* (2005) que enfocava a motivação e a liderança em restaurantes, é também característica do líder transacional ou negociador prometer recompensas (materiais ou psicológicas), tendo em vista o cumprimento das metas pelos colaboradores.

Neste caso, tanto o líder como os liderados enxergam o trabalho como um sistema de trocas e recompensas. Assim sendo, a razão do relativo descontentamento dos colaboradores com esta dimensão – apresentou a menor média entre todas as dimensões, 4,2 – pode ser explicada por uma espécie de frustração do liderado em relação à incapacidade do chefe em recompensá-lo. É uma atitude razoável na medida em que o chefe pesquisado possui pouca ou nenhuma governabilidade para promover indivíduos.

As dimensões 'Satisfação com o salário' e 'Promoções' precisam, portanto, serem estudadas pela organização, sob pena de contribuírem para a insatisfação com o trabalho. Ademais o fator 'Promoções', sintetizado pela indiferença em relação ao número de vezes que o servidor recebeu promoções, demanda um rápido aprimoramento.

Com base nos resultados, ainda como recomendações à organização pesquisada, seria importante propor o desenvolvimento de ações que abordassem os seguintes tópicos: enriquecimento da tarefa; criação de uma política de promoção, com regras claras, maior empoderamento da chefia, e o incentivo a uma liderança baseada no Fator situacional, considerando a diversidade dos colaboradores do departamento pesquisado, ilustrada pela semelhança entre as médias encontradas para os estilos gerenciais e pelo estudo sociodemográfico desta população.

Cabe ressaltar também, como uma das limitações da pesquisa, o fato de que os questionários foram aplicados em trabalhadores de uma única divisão funcional da organização. Sugere-se, como agenda futura de pesquisa, novos estudos para as práticas organizacionais referentes aos efeitos do estilo de liderança na satisfação no trabalhador, de preferência em um universo mais abrangente e com técnicas estatísticas que permitam melhor diferenciação entre os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da Expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n 2, abr./jun. 2001.

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

ARMOND, Álvaro; NASSIF, Vânia. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **RAM** – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 5, set. out. 2009.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. Desenvolvimento e recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, James L; BUOMO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985

COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra; TOMEI, Patricia Amelia. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2008, vol.8, n.2, pp. 98-120. ISSN 1984-6657.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. Trad. Celso Nogueira. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa, RH Editora, 2003, p. 101-123.

CUNHA, Ana Maria Campo Alves da; MIRANDA, Luiz César de; PAULA, Nilma Morcef de. Gestão de Pessoas em Restaurantes: Um Enfoque na Motivação e Liderança. **Anais XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – UERJ – 5 a 9 de setembro de 2005.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **RAC** – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, n. 3, set./dez.. 2001.

FARIAS FILHO, José Gomes de. **Liderança feminina na administração pública**: estudo de caso da UEPP. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2007.

FREITAS, Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1986.

MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MELO, Eleuni. **Comprometimento organizacional, estilos Gerenciais e poder organizacional**: um estudo relacional. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2001.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista R Pot**. Psicologia: Organização e Trabalho. Vol. 4, n. 2, jul.-dez, 2004, p. 31-62.

MOURA, Mônica Runze de; ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de; TORRES, Priscila Baptista. Contribuições da Liderança Situacional para as organizações. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável**. Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.

QUIRINO, Raquel. **Metodologia Científica**. Escola de Saúde Pública de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005, 64 p.

PAIXÃO Claudiane Reis da; SOUZA, Dércia Antunes de; SILVA, Renato Ferreira da; SENA, Washington João Alves de. As práticas motivacionais para alavancar o comprometimento dos colaboradores e a produtividade organizacional. **Anais XIII SEMEAD – Seminários de Administração**. set. 2010. ISSN 2177-3866

PEREIRA, Vitor Vieira da Silva. As motivações de turistas na cidade de Guarujá. **Revista Don Domênico**. 4ª Edição, Janeiro de 2011. ISSN 2177-4641

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; SEIDL, Juliana; SILVA, Rafael Almeida Dutra da. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2008, vol.8, n.2, pp. 79-97. ISSN 1984-6657.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. Fórum Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42 • n. 1 • p. 7-19, Jan./Mar. 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho**: Um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção; Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

TORRES, Cláudio Vaz; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira . Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paidéia**, jan.-abr. 2010, Vol. 20, No. 45, 29-38.

UTUYAMA, Assako Sumiyasu; PACHECO, Floripes de Moura; PESTANA, Maria Cláudia; PIRES, Pedra Margarete de Siqueira Guidil; GUIMARÃES, Teresa Beatriz Nunes; FUNARO, Vânia Martins Bueno de Oliveira. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003. Artigo recebido em 13-02-2003 e aceito para publicação em 23-06-2003

VALLE, Ângela Rocha. **Monitoramento da satisfação no trabalho de uma empresa financeira**. Brasília, 2007. Tese de doutorado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. 195 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Escala de Satisfação no Trabalho

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1 - Totalmente insatisfeito | 5 - Satisfeito |
| 2 - Muito insatisfeito | 6 - Muito satisfeito |
| 3 - Insatisfeito | 7 - Totalmente satisfeito |
| 4 - Indiferente | |

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

- 01 () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 02 () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 03 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 04 () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 05 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 06 () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.
- 07 () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- 08 () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 09 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 () Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
- 12 () Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 13 () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

- 17 () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 () Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 () Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 () Com a capacidade profissional do meu chefe.

CÁLCULO DOS ESCORES

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

REFERÊNCIA:

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

Anexo B - 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					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					

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
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