

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Anderson Luis Rosa de Vargas**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
NA AGÊNCIA SÃO JERÔNIMO**

**Porto Alegre**

**2011**

**Anderson Luis Rosa de Vargas**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
NA AGÊNCIA SÃO JERÔNIMO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré  
Tutor Orientador: Prof. Md. Lucas Socoloski Gudolle

**Porto Alegre**

**2011**

**Anderson Luis Rosa de Vargas**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA  
SÃO JERÔNIMO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

À minha família,  
Em especial a minha filha Katherine.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me iluminar em mais esta etapa da minha vida, a todos os professores do curso, em especial ao Prof. Md. Lucas Socoloski Gudolle pela paciência e apoio nesta pesquisa.

Agradeço principalmente a minha esposa, minha filha e meus pais por entenderem e colaborarem nas horas que eu fiquei ausente.

## RESUMO

O presente trabalho verificou a importância da liderança na motivação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho na agência São Jerônimo, em primeiro lugar determinamos o conceito de liderança como capacidade de influenciar as pessoas a agirem de acordo com o pensamento do líder de forma a atingir um objetivo comum. Já a motivação é intrínseca à pessoa, pode-se dizer que é uma força interna que regula o comportamento e ações dos indivíduos. Esses dois conceitos estão intimamente ligados e precisam estar alinhados em harmonia para que a equipe de trabalho possa realizar suas atividades e superar as expectativas. Dificilmente um líder poderá motivar um funcionário que não esteja comprometido, mas é seu papel disponibilizar um ambiente de trabalho agradável e manter seus funcionários motivados. A referida pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e pesquisa teórica dos grandes autores do tema realizando-se um estudo de caso e uma análise qualitativa das características comportamentais do líder e seu impacto no dia-a-dia dos funcionários.

**Palavras-chave :** Líder; Estilos de Liderança; Motivação.

## **ABSTRACT**

This study verified the importance of leadership in motivating the employees within the work environment agency in St. Jerome, first determine the concept of leadership as the ability to influence people to act on the thought of the leader to achieve a common goal. Since motivation is intrinsic to the person, we can say that it is an internal force that governs the behavior and actions of individuals. These two concepts are closely linked and must be aligned in harmony so that staff can perform their work activities and exceed expectations. Hardly a leader can motivate an employee who is not committed, but their role is to provide a pleasant working environment and keep your employees motivated. That survey was conducted through interviews and theoretical research of the great authors of the subject by performing a case study and a qualitative analysis of the behavioral characteristics of the leader and its impact on day-to-day employees.

**Keywords:** Leader, Leadership Styles, Motivation.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Os três fatores determinantes da motivação..... | 20 |
| Figura 2 – Teoria da Equidade.....                         | 21 |



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Perfil dos funcionários.....                | 30 |
| Quadro 2 - Perfil comportamental dos funcionários..... | 33 |
| Quadro 3 - Resumo da motivação.....                    | 36 |
| Quadro 4 - Resumo de resultados.....                   | 40 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
|          | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>1</b> | <b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>                | <b>14</b> |
| 1.1      | MOTIVAÇÃO.....                                    | 14        |
| 1.1.1    | <b>Teorias do Conteúdo.....</b>                   | <b>14</b> |
| 1.1.2    | <b>As teorias do processo .....</b>               | <b>19</b> |
| 1.2      | LIDERANÇA.....                                    | 23        |
| 1.3      | LÍDER – AGENTE DA MOTIVAÇÃO.....                  | 26        |
| <b>2</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>           | <b>28</b> |
| <b>3</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                | <b>30</b> |
| 3.1      | ANÁLISE DO PERFIL.....                            | 30        |
| 3.2      | ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO.....                         | 33        |
| 3.3      | ANÁLISE DA LIDERANÇA.....                         | 36        |
|          | <b>CONCLUSÃO.....</b>                             | <b>39</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>            | <b>42</b> |
|          | <b>ANEXO A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....</b> | <b>44</b> |

## INTRODUÇÃO

A motivação tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores, visto que com o passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário na organização. Esse funcionário passa a fazer parte da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. Além disso, também evoluiu o papel do líder, que deixa de ser o temido “chefe”, passando a ser um facilitador das relações de trabalho, tornando-se um Gestor de Pessoas. O presente estudo procura identificar a influência da liderança do gestor na motivação do quadro funcional da agência bancária. Para se entender o papel do líder em uma instituição bancária é preciso primeiramente verificar o que os funcionários esperam das atitudes e comportamento do gestor. Ao identificar o nível de motivação da equipe é necessário verificar a participação do líder nesse resultado. Sendo o resultado positivo ou negativo percebe-se que está intimamente ligado ao estilo e práticas de liderança do gestor. Com base nas avaliações dos funcionários pode-se traçar o estilo de liderança ideal para se atingir o ápice da motivação.

O estudo da motivação começou com os primeiros pensadores da humanidade, nas suas obras pode-se verificar a preocupação em conhecer e explicar o comportamento humano, isto demonstra o interesse pela motivação desde essa época embora fosse abordado com outras denominações. Antes da Revolução Industrial costumava-se motivar por meio de castigos e punições até mesmo físicas. A partir da Revolução começaram os investimentos nessas pesquisas com o intuito de aumentar a eficiência nos processos industriais. Podemos citar os estudos sobre motivação de Frederick Taylor que adotava a crença que o dinheiro era o maior motivador. Em seus estudos acreditava que as pessoas faziam coisas apenas para ganharem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX também viu surgir as teorias clássica de Henry Fayol e burocrática de Max Weber. Na década de 1930 Elton Mayo, estudou as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade e chegou a conclusão que a produtividade aumentava independente da melhora ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Surgindo aí a escola das relações humanas, procurando entender o

comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento melhorar a produtividade.

O que é a motivação? É muito difícil encontrar somente uma definição, porém, sabe-se que as pessoas executam alguma ação, porque tem um motivo para tal, o motivo para a ação. Motivo, cada um tem o seu, pois todos são diferentes. Chiavenato (1989) diz que a motivação é um aspecto cognitivo, ou seja, aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente em que vivem, bem como seus valores pessoais e necessidades.

Chiavenato (1989, p. 99) afirma que,

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo.

A cada dia mais se fala em liderança e motivação, sem antes entender o que há por trás dessas palavras. Precisa-se entender de forma consciente a importância de ambas em um contexto organizacional. Deve-se compreender e avaliar as pressões existentes em cargos de gerência, em relação aos resultados e, principalmente, à motivação dos liderados. Por isso se deve saber que o gestor também é um ser humano, que tem expectativas, sonhos, problemas, enfim, se ele não estiver motivado não poderá ajudar seus liderados.

A pesquisa apresentará primeiramente um levantamento dos principais estudos encontrados na literatura em relação à liderança e motivação nas organizações. Em seguida será realizado o processo de avaliação da motivação dos funcionários da agência sendo utilizado o método de entrevista onde o participante poderá relatar suas experiências e percepções quanto a sua motivação e as características comportamentais do líder nesse processo. Em um mercado cada vez mais competitivo, qualquer detalhe faz toda a diferença, então o que dizer da motivação que é a grande mola propulsora da ação, ferramenta fundamental para o sucesso pessoal e por consequência também empresarial. Após a análise qualitativa das entrevistas será possível conhecer as características de liderança que motivam os entrevistados e montar um quadro da motivação dos funcionários. A partir dos resultados será possível entender a percepção dos funcionários em relação ao papel

do líder na sua motivação, os estilos de liderança que mais motivam a equipe. Com a análise das entrevistas será possível fazer uma avaliação da liderança exercida e suas práticas positivas na motivação dos funcionários da dependência.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 MOTIVAÇÃO**

A motivação pode ser descrita como aquele forte desejo de se realizar uma atividade com satisfação de nossas necessidades. Suas teorias acerca da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento humano. O conceito de motivação está fortemente ligado ao de satisfação, mas não podem ser confundidos por possuírem diferentes especificidades, a fim de reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada aos pensadores da Teoria do Conteúdo como Maslow, McGregor, Herzberg, Aldefer, Atkinson e McClelland. Mas não podemos deixar de citar também os estudiosos da Teoria dos Processos como Victor Vroom, Stacy Adams e Skinner.

#### **1.1.1 Teorias do Conteúdo**

Essas teorias são bem novas, já que foram aprofundadas na segunda metade do século XX e continuam seus estudos até os dias de hoje. Estas teorias são as que estudam as necessidades e aspirações que podem motivar as pessoas. Abraham Maslow realizou estudos em cima do trabalho de estudiosos de psicanálise, psicologia e filosofia como Freud, Fromm, Adler, Reich e Jung, desenvolveram o seu trabalho nos anos cinquenta criando uma teoria designada como holística dinâmica das motivações. Para Maslow (1943; 1954, p.63), o indivíduo é um todo integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar da motivação de um órgão (a boca, o estômago ou a genitália), mas apenas da motivação da pessoa como um todo. Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam desde as necessidades mais básicas as mais elevadas de auto-realização. Essa teoria acabou ficando conhecida como Hierarquia das Necessidades de Maslow. O estudo partia do princípio que os indivíduos eram motivados à satisfazer a necessidade que para eles fosse mais

importante como alimentação, sono e abrigo naquele determinado momento. A importância de uma necessidade depende da situação do indivíduo em determinado momento. A partir das necessidades fisiológicas ou primárias, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser satisfeita com as condições mínimas, antes de o indivíduo desejar satisfazer uma necessidade do nível acima da pirâmide de Maslow.

Pode-se concluir de acordo com a teoria de Maslow que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentação, abrigo e proteção de modo satisfatório, contemplando as necessidades primárias. Satisfeitas essas necessidades parte-se para a busca de um ambiente de trabalho seguro, que signifique uma proteção que garanta certa estabilidade e proteções, afim de que o trabalhador possa criar uma identidade com a organização. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário, e regulamentos claramente definidos. Em seguida vêm as necessidades sociais que nada mais são que a participação das pessoas em grupos e sua aceitação pelos mesmos. Nas organizações modernas tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são na maioria das vezes atendidas satisfatoriamente. Em quarto lugar ficam as necessidades de estima que nada mais é que participar e de ser amado.

O trabalhador precisa sentir o reconhecimento e respeito dos seus colegas de trabalho. Maslow descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de status e reconhecimento e o desejo de realização e competência. Em quinto lugar aparecem as necessidades de auto-realização que vem a ser a vontade de realizar, desenvolver-se e concretizar seu potencial. Com sua teoria Maslow criou uma ordem de necessidades que possuem regras rígidas, pois enquanto uma regra básica não for atendida o indivíduo não tem condições de satisfazer outra que esteja acima na pirâmide. Maslow aceitou algumas idéias da Psicanálise na construção de sua teoria motivacional. Ele admitiu uma dinâmica motivacional em que o desejo é sempre permanente, embora seus objetivos e objetos estejam constantemente sendo mudados pelo homem. - "O homem é um animal, deseja e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar" (MASLOW, 1954, p.69).

Douglas McGregor foi o autor de outro trabalho importante a Teoria X e Y que foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise* (O lado humano da empresa). Em *The Human Side of Enterprise*, Douglas McGregor (1960) definiu dois conjuntos de pressupostos sobre a natureza humana e explicou como estas afetam as tentativas das pessoas para influenciar o comportamento dos outros, especialmente como eles afetam as atitudes dos gestores com seus funcionários. McGregor sugeriu que os estilos e abordagens que os gerentes e administradores usavam e sua eficácia ou ineficácia, eram afetados de forma sutil pelos efeitos freqüentemente inconsciente de suas suposições sobre as pessoas.

McGregor descobriu que a maioria dos gerentes e administradores na época acreditava que seus empregados eram preguiçosos, pouco ambiciosos e tinham de ser ameaçados com castigos ou punidos, a fim de alcançar os objetivos da organização. Entretanto alguns gestores e muitos cientistas comportamentais desenvolveram um ponto de vista diferente sobre as pessoas e suas atitudes sobre o trabalho: a percepção de que as pessoas que estão comprometidos com seus trabalhos são auto-motivadas e auto-regulação e querem se envolver mais no seu trabalho. Essa teoria propunha duas abordagens sobre o comportamento humano, uma pessimista a teoria X e outra otimista a teoria Y e McGregor defendia que cada teoria refletia as crenças sobre o comportamento humano e obrigavam o gerente a adotar uma abordagem autoritária ou participativa. Gerentes com crenças na teoria X acham difícil utilizar práticas organizacionais que dependam de confiança nos subordinados, já os da teoria Y optam por confiar mais em seus subordinados optando por permitir-lhes que tomem decisões inovadoras e criativas.

Podemos concluir traçando um paralelo com a teoria apresentada por Maslow que a teoria X afirma que as necessidades de nível mais baixo dominam o indivíduo, já na teoria Y o indivíduo é dominado pelas necessidades de nível mais alto.

Frederick Herzberg formulou a Teoria dos dois fatores a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas entrevistas o ajudaram a identificar quais os fatores que determinavam a satisfação ou insatisfação no ambiente profissional.

Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário



foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene”.

Dentre os fatores higiênicos de insatisfação estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, todos eles afetavam o contexto em que o trabalho era realizado. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que segundo muitos indivíduos pode ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Esses fatores não geravam a motivação dos funcionários com a satisfação no trabalho, mas colaboravam para que os mesmos não ficassem insatisfeitos. Entre os fatores motivadores de satisfação estavam a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, e o progresso, todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

Herzberg pode concluir que os fatores que influenciavam na satisfação profissional não estavam ligados aos fatores que levavam a insatisfação profissional. Os fatores que causavam satisfação estavam relacionados à própria tarefa, relações com o que era feito, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. De outro lado, pode-se constatar que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário. Para motivar um funcionário, não bastava, para Herzberg, que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Além disso, os fatores de satisfação devem estar bem presentes. Os gestores devem atuar sobre os fatores higiênicos buscando atender as necessidades dos funcionários gerando a ausência de insatisfação. Porém para se ter funcionários motivados, também é, necessário que o gestor crie condições organizacionais para que os fatores ligados ao conteúdo do trabalho possam ser percebidos e absorvidos pelos funcionários de maneira que se motivem.

A teoria ERG que traduzida para a nossa língua fica ERC significa: Existência, Relação e Crescimento. Essa teoria foi criada por Clayton Alderfer e foi a tentativa de modificar a hierarquia de Maslow diminuindo a quantidade de categorias de necessidades de cinco para três. Para Fleury (2002, p. 103) as necessidades de Alderfer são as seguintes:

Por existência entendem-se as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por relacionamento entende-se o desejo de se manter intercâmbios pessoais relevantes, o que corresponde a necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. Finalmente, entende-se por crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente a necessidade de auto-realização e ao componente interno de Maslow.

As principais diferenças entre as teorias de Maslow e Alderfer é que na ERC todos níveis atuam simultaneamente sendo assim não precisa de uma necessidade estar totalmente satisfeita para se desejar a seguinte, mesmo que exista uma hierarquia mais de uma necessidade pode motivar o indivíduo simultaneamente. Além disso, Alderfer acreditava em um componente de retrocesso da motivação, caso uma necessidade não fosse satisfeita essa frustração fazia com que o indivíduo aumentasse o interesse por uma necessidade inferior na hierarquia.

As críticas à teoria ERC de acordo com Bowditch e Buono (2002) voltam-se para o fato de as pesquisas serem escassas, e o fato de sua popularidade ser em grande parte devido a consistência com as teorias da escolha racional. Mas a sua grande contribuição foi dar uma resposta à Pirâmide de necessidades de Maslow que já era muito conhecida, mas que carecia de uma comprovação empírica conseguida com seus estudos.

Atkinson e McClelland elaboraram a Teoria da motivação que identificava três necessidades básicas a serem desenvolvidas pelos indivíduos: a Realização, o Poder e a Afiliação. Definiram a Realização como a busca pelo sucesso e a superação de determinados padrões; a necessidade de Poder como a busca por influenciar as outras pessoas e moldar o seu comportamento e a Afiliação como a necessidade de fazer amizades, exercer liderança e ser aceito no meio.

A teoria foi uma tentativa de determinar a direção, magnitude e o comportamento persistente em um limitado, mas importante domínio das atividades humanas. Essa teoria tem aplicação somente se o indivíduo souber que está sendo avaliado por alguém ou por ele mesmo e que o resultado de suas ações será favorável quando ele atingir seus objetivos ou será desfavorável quando ele não atingir os resultados desejados. Indivíduos com grande necessidade de realização ficam satisfeitos quando atingem um bom desempenho e sentem-se motivados a buscar metas maiores e gostam de receber feedbacks de seus superiores. Durante

sua vida em determinados momentos cada indivíduo será influenciado por uma dessas necessidades de acordo com o seu ambiente social e suas experiências de vida, Atkinson prosseguiu o desenvolvimento de suas pesquisas a partir de Murray e definiu a motivação para a realização como a combinação de duas construções da personalidade o motivo para realizar o sucesso e o motivo para evitar o fracasso.

Segundo Atkinson (1964), todo ser humano tem ambas as tendências em suas personalidades e sentem-se bem quando consegue a realização ou sentem-se mal quando se falha no processo. Para ele, estas duas tendências não estão no mesmo nível dentro de nós, mas é por meio da personalidade que elas irão se manifestar. Para melhor chance de sucesso deve-se incentivar ao máximo e valorizar o indivíduo. O estudo de MacClelland está de acordo com os níveis mais elevados da pirâmide de Maslow, e também ligado aos fatores motivacionais de Herzberg. Hoje em dia a sua teoria tem forte influencia na avaliação do clima organizacional das empresas proporcionando uma maior eficácia devido ao alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

### **1.1.2 As teorias do processo**

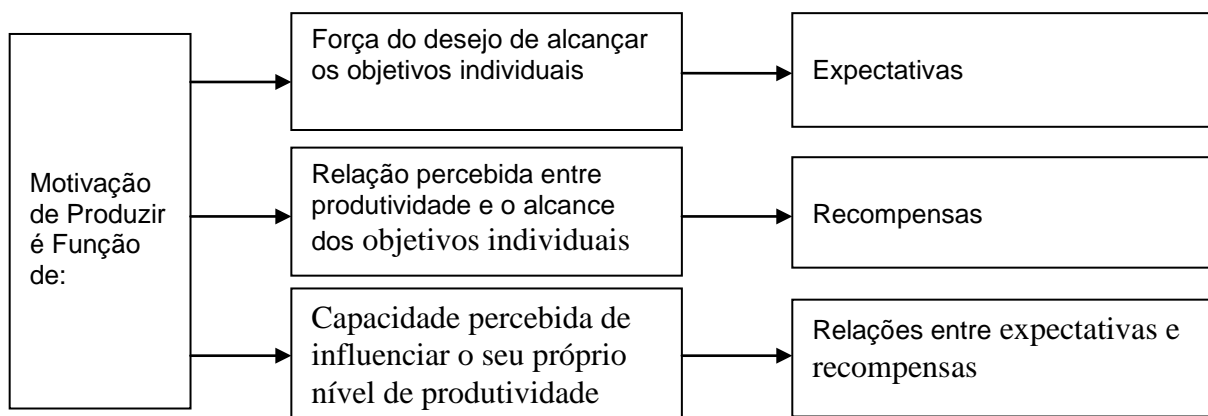
De acordo com Bowditch (1990) as teorias de conteúdo estático de motivação nos mostram os tipos de fatores que energizam o comportamento humano, mas sofrem críticas em diversos níveis. Porque diversas pesquisas apontam que as pessoas reagem completamente diferentes aos mesmos aspectos de trabalho, necessidades diferentes podem estar em ações simultâneas e pode haver outros fatores além das necessidades insatisfeitas influenciando a motivação. Além disso, as teorias de conteúdo mostram as necessidades das pessoas em dado momento. Já as teorias do processo procuram estudar os mecanismos de pensamento que motivam as pessoas.

A Teoria das expectativas de Vroom de acordo com Oliveira (1999) é uma das versões mais populares sendo baseada em três conceitos importantes – expectativa, valência e instrumentalidade. A expectativa vem a ser aquilo que o indivíduo deseja, a força que move ele a atingir seus objetivos. Esses objetivos individuais podem ser materiais como dinheiro e bens como podem ser imateriais como aceitação em

grupo social, reconhecimento e satisfação profissional, pode também combinar todos esses desejos em conjunto para satisfazer suas necessidades dentro da empresa. A Valência é a relação entre a sua produtividade e obtenção de seus objetivos. Se tiver por objetivo ganhar uma promoção o funcionário irá produzir e se dedicar ao máximo para realizar seu desejo. Entretanto se desejar ser aceito pelo grupo poderá produzir abaixo da sua capacidade para se manter na média de produção de seus colegas. A instrumentalidade é a relação percebida entre seus esforços para alcançar os objetivos e a expectativa de ser recompensado. Assim se perceber que seu grande esforço não produz efeito passará a não se esforçar muito. Pode-se dizer que é a relação custo-benefício entre seu esforço pessoal e o retorno por parte da empresa. Referente às suas implicações, Oliveira (1999, p.165) considera:

- 1) As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados por esses indivíduos.
- 2) Se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados (válidos).
- 3) Os funcionários também precisam perceber que o esforço (comportamento) resultará em bom desempenho.

Essa teoria apresenta a característica de ser mais realista que as outras na explicação das motivações, diferente das teorias das necessidades que dão pouca ênfase às características individuais.



**Figura 1 - Os três fatores determinantes da motivação.**

Fonte: Chiavenato (2010).

A Teoria da Equidade de Stacey Adams definiu a equidade como a comparação entre o esforço do trabalho e seu resultado em relação aos resultados

dos outros funcionários. De acordo com Bowditch (1992, p. 51) ele define a teoria como:

A base da teoria da equidade é que as pessoas comparam a proporção entre seus *inputs* (esforços) e os resultados (recompensas) com as relações *input* – resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. A questão reside em se o indivíduo percebe equidade ou iniquidade na seguinte relação:

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Inputs da própria pessoa}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Inputs de pessoas comparáveis}}$$

**Figura 2 – Teoria da Equidade**  
Fonte: Adaptado de Bowditch 1992.

Se o indivíduo notar que existe uma relação desigual em seu trabalho, ele irá procurar equilibrar as forças desiguais de duas formas: A primeira reduzindo o seu nível de rendimento de forma igual aos seus colegas comparados; e a segunda maneira procurando ser melhor recompensado seja pedindo um aumento ou exercendo outras atividades, até mesmo podendo deixar a empresa. Essas comparações acontecem também quando os funcionários antigos percebem que a empresa está pagando um salário maior à um jovem recém contratado, para Bowditch de acordo com a teoria é sugerido que esses funcionários iriam tentar diminuir essa iniquidade reclamando para o gerente, chegando atrasado ou faltando ao serviço como forma de protesto, diminuindo o seu ritmo de trabalho e até mesmo procurando outro emprego.

De acordo com a conclusão de James G. Hunt, Richard N. Osborn (1998, p. 91) a respeito da teoria:

Pesquisa com a teoria da equidade indica que pessoas que se sente sobrepagas (iniquidade positiva percebida) tentarão aumentar a quantidade ou a qualidade do seu trabalho; aqueles que se sentem subpagos (iniquidade negativa percebida) tentarão diminuir a quantidade ou a qualidade de seu trabalho. As descobertas são mais conclusivas para a sensação de iniquidade negativa. Parece que as pessoas ficam menos confortáveis quando estão sub-recompensadas do que quando estão super-recompensadas.

A percepção da equidade positiva ou da iniquidade negativa por funcionários que não estão envolvidos diretamente pelos seus resultados podem gerar motivação ou desmotivação. Aquele funcionário que está simplesmente “encostado” na

empresa pode mudar seus hábitos no momento em que perceber que há justiça na valorização do trabalho, quando notar que aquele colega esforçado foi recompensado pelo seu esforço pode-se animar mudando de comportamento e indo atrás de seus objetivos e conseqüentemente produzindo mais e melhor. Entretanto se os funcionários perceberem que seus colegas são injustiçados e que a empresa não valoriza a meritocracia, a tendência é que se desmotivem, já que as injustiças da empresa irão ocorrer com eles também. São ainda apontados por Hunt (1998) alguns passos para administrar a dinâmica da equidade como: entender que as comparações de equidade são inevitáveis; oferecer recompensas para antecipar a equidade negativa; realizar avaliações claras e comunicar os motivos das recompensas; informar qualquer ponto adequado de comparação. É importante que os gestores nunca esqueçam que as vezes uma iniquidade sem importância para ele, pode apresentar uma grande injustiça para aqueles que são diretamente afetados pela ação.

A teoria do reforço foi inicialmente desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, essa teoria estudava as conseqüências positivas sobre o indivíduo com a repetição de comportamentos desejáveis e eliminação de comportamentos indesejáveis. Segundo a teoria o comportamento das pessoas poderia ser influenciado e controlado com recompensas para que esse comportamento fosse repetido. Além disso, devem ser evitados castigos sobre comportamentos não desejados para se evitar o constrangimento e o sentimento de revolta.

Bowditch (1992, p. 49) mostra que:

Do ponto de vista gerencial, a teoria do reforço sugere que, se alguém quiser manter certo comportamento no trabalho, precisará poder manipular as conseqüências daquele comportamento. Por exemplo, oferecendo aos funcionários um prêmio valorizado pela pontualidade, um gerente deve ter condições de controlar os atrasos. Como a escola supõe que todo comportamento tem uma base condicionadora operante, a motivação fica reduzida a identificar as necessidades e oferecer as recompensas apropriadas.

Os reforços são classificados como positivos ou negativos. Quando os reforços se apresentam como estímulos o acréscimo de algum benefício como melhor alimentação ou salário, podemos denominar como reforço positivo. O reforço negativo com o uso de repreensões e castigos condiciona o funcionário a não agir

de forma desagradável novamente. O conceito de Condicionamento para Bergamini (1997, p. 39) é que:

O comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento. Quando são administrados prêmios, está-se lançando um comportamento verdadeiramente desejável ilustra uma situação de *feedback* positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O *feedback* ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento.

A principal idéia dessa teoria é que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo, de acordo com suas experiências sendo estas positivas ou negativas. O papel do gerente é de estimular comportamentos desejáveis e desencorajar aqueles comportamentos desagradáveis. Um simples elogio por um trabalho bem feito pode incentivar um alto desempenho dos funcionários.

## 1.2 LIDERANÇA

Podemos observar que, poucas tarefas ou atividades podem ser executadas sozinhas. Por esse fato é que existem tantas organizações em nossa sociedade, mas essas organizações só podem realizar grandes ações com a ajuda de um indivíduo que atue com líder. Ao constituírem um grupo de trabalho as pessoas se destacam pelas suas diferenças individuais, mas para que essas mesmas possam trabalhar em equipe com harmonia, e render seu máximo para a organização precisa-se de liderança. Podemos conceituar a liderança de forma muito completa conforme segue:

Em primeiro lugar, a *liderança* é um tipo de influência entre pessoas entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A *influência* é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A *influência* é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O *controle*, por seu lado, representa as tentativas de influência que são bem sucedidas, isto é, que produzem consequências bem sucedidas, e desejadas pelo agente influenciador. O *poder* significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras. *Poder* é a capacidade de exercer influência, embora isso não

signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o *poder* é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a *autoridade* é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. E, portanto, o poder legal é socialmente aceito (CHIAVENATO, 1992, p.147).

Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança. São elas:

- a) Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade etc.
- b) Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia.
- c) Teoria situacional de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

De acordo com Ana Cristina Limongi-França e Eliete Bernal Arellano (2002, p. 54):

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humano é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

De acordo com a teoria sobre os estilos de liderança, ela aborda os estilos de comportamento do líder, as formas sobre as quais ele orienta suas condutas. São apresentados três estilos de liderança: autoritário, liberal e democrático.

Autoritário apresenta um líder dominador, determinando a tarefa que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho, ele fixa as diretrizes e normas sem a participação do grupo.

Democrático apresenta líderes que debatem as diretrizes com o grupo estimulando a participação de todos. As tarefas acabam ganhando novas perspectivas com os debates, a divisão das tarefas acaba ficando a critério do



próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus parceiros de tarefas. Esse tipo de líder é objetivo e limita-se aos fatos para suas críticas e elogios.

Liberal apresenta líderes que deixam seguir o curso dos acontecimentos, ele faz somente comentários irregulares quando perguntado pelos membros. Existe a liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a mínima participação do líder, sua participação nos debates é limitada, fornecendo informações somente quando solicitado. Quanto à divisão de tarefas fica totalmente a cargo grupo, com a total falta de participação do líder.

Teoria dos Traços de Personalidade – Essa teórica consiste na convicção de que a liderança consiste em características que são herdadas, ou traços de personalidade que distinguem os líderes de seus seguidores. Ela aponta que os líderes são inatos.

Drucker (1955) defende a seguinte posição: A liderança tem importância máxima. De fato, não há substituto para ela. Mas a liderança não pode ser criada ou promovida. Nem pode ser ensinada ou apreendida.

A abordagem da teoria esta centrada nas qualidades humanas de que ocupa o cargo e não do cargo em si. Sugere que o que faz os líderes são as qualidades e características de personalidade e que seriam líderes de sucesso em qualquer situação.

A Teoria Contingencial ou Situacional prevê o estilo de liderança mais eficaz em determinada circunstância de acordo com os fatores situacionais. Os teóricos da contingência afirmam que não existem estilos de liderança universalmente adequados. Alguns estilos são mais adequados para determinada situação e podem ter impacto negativo em outro tipo de situação. Eles começaram a valorizar a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo todo da liderança. Nas teorias mais modernas sobre a liderança, tenta-se, a partir de esquemas pré-estabelecidos, encaixar estilos, baseando-se na observação real das características da personalidade ou no comportamento do dia-a-dia.

O ponto chave da teoria situacional de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou adaptar-se a determinada situação. Além disso, a teoria situacional sustenta que tudo seja flexível e possa ser adaptado às demandas das situações, inclusive o estilo dos líderes. É como se pretendessem

que essas pessoas despojassem-se de suas emoções e agissem de acordo com o que a situação está exigindo.

### 1.3 LÍDER – AGENTE DA MOTIVAÇÃO

Dentre as funções do líder podemos destacar a de ajudar seus liderados a buscar a satisfação dos fatores internos e externos atendendo as suas necessidades e mantendo os funcionários motivados. Possuir uma equipe motivada é de suma importância para o sucesso empresarial. Segundo Chiavenato (1992, P. 167)

a *motivação* é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A *motivação* funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Analisando a ligação entre a liderança e motivação, Bergamini (1997, p. 105) constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. A autora ainda salienta que não cabe ao líder motivar os funcionários, mas sim mantê-los motivados. Quando os funcionários começam em um serviço novo ou mudam de função estão cheios de “gás” e cabe ao líder manter esse nível de motivação e também descobrir as causas que desmotivam seus funcionários e procurar corrigi-las.

A motivação está presente dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas, essas são forças internas que influenciam o comportamento e atitudes das pessoas. Partindo desse pressuposto ninguém pode motivar outra pessoa, o ser humano traz a motivação dentro de si, mas para desmotivar é muito mais fácil. Cabe ao líder conhecer o comportamento de seus liderados, as suas necessidades e procurar ajudá-los a satisfazê-las provocando a sua motivação interior. Depois de conseguir uma equipe motivada, o líder tem um novo desafio, que é manter o pessoal motivado e para isso terá de contribuir para que se tenha um clima organizacional agradável.

Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes as próprias pessoas. “O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.” (BERGAMINI, 1997, p. 23).

A motivação da equipe, incluindo o líder da equipe, é primordial para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos nas atividades da empresa. Não se pode cobrar algo que não se realiza. Um líder desmotivado jamais terá uma equipe com plena motivação. Mesmo a motivação estando dentro de cada um, seus reflexos são sentidos em todo o grupo. O líder antes de tudo deve dar o seu exemplo pessoal nas suas atitudes e no seu dia-a-dia, e para que o exemplo seja positivo precisa estar muito motivado para contagiar seus seguidores. Mas antes de tudo deve passar a sua imagem real com naturalidade, pois acaba pegando muito mal querer passar uma imagem distorcida fazendo a equipe perder confiança e diminuindo a motivação de todos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso com uma abordagem qualitativa, por ser mais adequado nesse tipo de pesquisa devido ao pequeno número de funcionários da Agência e as peculiaridades do tema abordado. Esse tipo de abordagem tem por objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados (REIS, 2008). O estudo de caso tem sido indicado para investigações de cunho exploratórios, que visem responder à questões do tipo “como” e “por que” e que representem acontecimentos aos quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

Devido à complexidade de informações da pesquisa foi realizada entrevista que é mais adequada porque muitas questões precisaram ser explicadas aos entrevistados, além disso, com a aplicação da entrevista o explorador tem a oportunidade de captar o sentimento do entrevistado em relação aos temas abordados. Na entrevista foi mostrada aos entrevistados a importância do tema abordado no ambiente organizacional. Foram coletados posicionamentos a respeito de questões bem pontuais sobre a liderança e motivação no ambiente de trabalho. As informações foram coletadas com entrevistas para que fossem organizado um roteiro de questões cujas respostas atendiam ao objetivo específico de coletar dados para o assunto de pesquisa (CARVALHO, 1989). Foi utilizado para análise comportamental dos funcionários em seu ambiente de trabalho, onde o pudemos verificar os impactos da liderança nas atividades. Foi um estudo de caso único por ser aplicado somente na Agência São Jerônimo-RS. A Agência fica localizada na região metropolitana de Porto alegre, possui uma base de clientes de perfil produtor rural e seus funcionários na sua maioria são de cidades distantes e possuem interesse em mudar de local de trabalho. Esse trabalho apresentou primeiramente uma pesquisa teórica onde foram consultadas diversas obras relacionadas aos temas liderança e motivação.

O Instrumento de Coleta de Dados foi aplicado, entre os dias três e sete de outubro do corrente ano, em todos os funcionários da dependência, com exceção do autor. Foram entrevistados o gerente geral, três gerentes de módulo, um assistente, dois caixas e três escriturários sendo abordados os temas liderança e motivação de acordo com as teorias constantes na revisão de literatura, para se entender o posicionamento dos funcionários a respeito dos temas abordados. As entrevistas

foram gravadas e depois transcritas para se obter maior segurança e fidelidade (CARVALHO, 1989). Foi informado aos entrevistados que os dados teriam tratamento sigiloso deixando-o bem à vontade para se conseguir informações com maior sinceridade e veracidade. Após coletadas as respostas das entrevistas foram codificadas com a finalidade de se obter as variáveis que determinaram o perfil e as características do líder motivador. Foi realizada a análise de conteúdo, onde o autor analisou o discurso dos entrevistados e a incidência características positivas de liderança. Pode-se verificar também o nível de motivação dos funcionários e ligar ao estilo de liderança de seu superior.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa fase do trabalho serão analisadas as informações obtidas através da entrevista pré-estruturada realizada com os funcionários da Agência São Jerônimo do Banco Brasileiro. A agência possui uma dotação de 11 funcionários e foi possível a colaboração de 10 pessoas atingindo a quase totalidade do quadro funcional. Com base nesses dados poderemos apresentar um quadro referente à influência do líder na motivação dos funcionários. Esses dados serão apresentados da seguinte forma: primeiro será conhecido o perfil dos funcionários, logo após o seu nível de motivação e comprometimento e finalizando a importância do líder para a motivação dos funcionários.

#### 3.1 ANÁLISE DO PERFIL

Com relação ao perfil dos funcionários entrevistados da agência segue o quadro abaixo com suas características:

| <b>Nome Fictício</b> | <b>Idade</b> | <b>Cargo</b>   | <b>Tempo de empresa</b> | <b>Escolaridade</b> | <b>Residência</b> |
|----------------------|--------------|----------------|-------------------------|---------------------|-------------------|
| Ronaldo              | 39 anos      | Gerente Geral  | 24 anos                 | Superior            | São Jerônimo      |
| Zina                 | 29 anos      | Gerente Módulo | 7 anos                  | Superior            | Charqueadas       |
| Ernesto              | 33 anos      | Caixa          | 8 anos                  | Pós-Graduado        | São Jerônimo      |
| Rosi                 | 48 anos      | Caixa          | 5 anos                  | Ensino Médio        | São Jerônimo      |
| Cesar                | 31 anos      | Escriturário   | 2 anos                  | Superior            | São Jerônimo      |
| Taís                 | 34 anos      | Escriturário   | 3 meses                 | Superior            | Porto Alegre      |
| Vieira               | 49 anos      | Gerente Módulo | 6 anos                  | Superior            | São Jerônimo      |
| Carlitos             | 43 anos      | Gerente Módulo | 7 anos                  | Pós-Graduado        | Triunfo           |
| Anita                | 32 anos      | Assistente     | 10 anos                 | Superior            | São Jerônimo      |
| Daniela              | 31 anos      | Escriturário   | 2 anos                  | Pós-Graduado        | São Jerônimo      |

**Quadro 1 - Perfil dos funcionários.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao perfil dos funcionários entrevistados verifica-se uma igualdade no número de homens e mulheres, com uma faixa etária de 30 à 40 anos

na sua grande maioria. Na questão educacional 90% possuem curso superior ou especialização, sendo um índice bem alto para uma empresa em que o ingresso exige somente ensino médio. O quadro funcional possui funcionários com 3 meses de banco até outros com mais de 24 anos de trabalho, mas a grande maioria possui em média 7 anos de empresa. Com relação à distribuição dos cargos comissionados pode-se notar uma igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. A maioria dos entrevistados reside na mesma cidade em que trabalha ou em cidade vizinhas, com exceção de uma funcionária que reside em Porto Alegre.

De acordo com os motivos que levaram os entrevistados a ingressarem e permanecerem até o momento no Banco Brasileiro houve um unanimidade em relação a busca da estabilidade no emprego e por ser uma empresa sólida. De acordo com a pirâmide de Maslow (1943) o ingresso no Banco garante no mínimo duas necessidades: a fisiológica e a de segurança. Além dessa unanimidade podemos destacar outros motivos importantes como as respostas do Vieira que explicou que estava desempregado e passou a fazer concursos, pois precisava de dinheiro e disse que continua para sustentar a sua família. Já o Ronaldo relatou que começou a trabalhar na empresa aos 15 anos como aprendiz e após a aprovação no concurso interno decidiu continuar na empresa pela sua solidez e pelos benefícios oferecidos como CASSI e PREVI. O entrevistado Cesar explicou que entrou no Banco após resolver prestar concursos públicos e conquistar a estabilidade. Permanece na empresa por achar importante o relativo “status” e respeito que possui um funcionário do banco apesar de considerar seu salário defasado sente orgulho e importante para a comunidade.

Os funcionários na sua grande maioria esperam do banco oportunidades de crescimento profissional e valorização. Ernesto declarou que espera crescer na carreira bancária tendo mais oportunidades e reconhecimento. O Ronaldo espera que o Banco continue atuando de forma agressiva e profissional no mercado financeiro, observando princípios éticos e atuando de forma profissional e qualificada conquistando maior espaço no mercado. Taís a funcionária mais jovem na empresa espera adquirir conhecimentos e ter uma rápida ascensão profissional. Deseja ser promovida para aumentar as sua renda. Já o Carlitos informou que espera que o banco continue proporcionando a ascensão profissional e não se esqueça de valorizar os funcionários. As aspirações dos funcionários podem ser melhor compreendidas de acordo com a Teoria das Expectativas de Vromm, já que todos

apresentam desejos de crescer profissionalmente e esse mesmo os impulsiona a realizarem suas tarefas diárias. Querem que a empresa tenha também um crescimento no mercado. Todos desejam um reconhecimento maior pelo seu trabalho que vai de encontro a teoria ERC de Aldefer com as necessidades de crescimento que englobam o desejo de uma pessoa realizar e desenvolver o seu potencial.

Com relação ao seu trabalho todos os entrevistados relataram que gostam do seu trabalho, mas os motivos variam entre o prazer de atingir metas, se sentirem úteis para a sociedade, pelo fato de ter contato com o público, por ser um trabalho cheio de desafios e novidades a cada dia e também por trabalhar em equipe e poder ter um bom convívio com os colegas. O Ronaldo relata que gosta do que faz e que a atividade bancária é desafiadora e estimulante, onde pode construir o seu caminho e determinar aonde quer chegar. Ainda comenta que existem inúmeras possibilidades de ascensão e o que determina o sucesso é o seu desempenho. Lamenta que alguns colegas não tenham essa percepção. O Cesar também gosta do que faz e principalmente no tocante a ajudar as pessoas. Sente-se realizado quando consegue satisfazer as necessidades dos clientes e quando atinge em conjunto os objetivos da empresa a sua satisfação é completa. A posição do Vieira em certos pontos diverge dos seus colegas, principalmente por dizer não gostar das suas atividades, pois elas acabam sendo realizadas a “toque de caixa” em função da busca de metas. Relata ainda que devido as metas do programa energia precisa fazer alterações nas contas sem a autorização dos clientes e usar de certas artimanhas para fazer média de atendimentos no sistema e ser beneficiado com esses atos. Considera que embora sejam pequenas coisas, as considera totalmente erradas e vai para casa com a consciência pesada todos os dias.

Resumindo o perfil comportamental dos funcionários da agência pode-se apresentar o quadro resumo.



|   |   |
|---|---|
| Por que resolveu trabalhar no Banco Brasileiro? | Independência Financeira                |
| Por que continua na empresa?                    | Estabilidade                            |
| O que espera do Banco?                          | Ascensão profissional                   |
| Você gosta do que faz?                          | Sim. Trabalho em equipe, ajudar pessoas |

**Quadro 2 - Perfil comportamental dos funcionários.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO

Foram realizadas seis perguntas relacionadas à motivação para identificar o nível de motivação dos funcionários. Foram pesquisados também os fatores responsáveis pela motivação ou desmotivação no trabalho.

A maioria dos entrevistados sente orgulho e realizada por trabalhar em uma empresa tão importante para o país. De acordo com o que relataram nas entrevistas, todos os funcionários sentem-se motivados para o trabalho e para o crescimento junto com a empresa. A liberdade e os novos desafios são os fatores mais importantes para a motivação além das oportunidades de ascensão. Anita relatou que se sente motivada por estar constantemente aprendendo, também pelo dinamismo do seu trabalho e por propiciar interação com colegas e clientes. O Cesar citou que se sente motivado no trabalho, mas lamenta que essa motivação não seja contínua. Disse que algumas vezes realiza exercícios próprios quando seu nível de motivação diminui, e que consiste em recordar os seus objetivos e suas necessidades. A maioria relatou que em alguns momentos sentem que seu grau de motivação cai, devido ao fato de em alguns casos terem de alcançar metas muito distantes da realidade, e também disseram que a falta de mais funcionários e acúmulo de trabalho prejudica a sua motivação. A Zina relatou que fica desmotivada quando a sobrecarga de trabalho ou metas aumentam muito, e também a instabilidade da sua função (comissão) prejudica.

Para aumentar a motivação os entrevistados opinaram de maneiras diferentes e as principais alegações foram: que o próprio funcionário deve refletir e encontrar aquilo que lhe deixa motivado e saber aonde quer chegar (ambição); melhor remuneração e maior reconhecimento do quadro funcional; mais funcionários e melhor distribuição do trabalho e o fim das pressões para atingir metas. Discordando da maioria temos a declaração do Ernesto que informou que não se sente motivado porque considera que os funcionários são tratados somente como um número de matrícula que tem por obrigação gerar lucro somente e por isso a empresa deveria tratar os funcionários de forma mais humana e deixar os números de lado.

As ações do líder têm forte influência na motivação da equipe sendo ao despertador da motivação. Todos concordam que o líder colabora, mas a motivação deve vir do íntimo de cada um. As atitudes do líder geram uma empatia que fazem com que os subordinados não meçam esforços para ajudar aquele que sempre está ao seu lado nos momentos difíceis. A Rosi disse que o reconhecimento do esforço é muito importante, pois teve um dia que precisou ausentar-se e seu superior lhe concedeu uma folga. Também relatou que não mede esforços para realizar aquilo que o seu superior pede. O fato relatado pela Rosi possui correlação com a teoria do reforço de Skinner em que os comportamentos são influenciados para que se repitam com o uso de recompensas. Os funcionários quando sentem que seus esforços são reconhecidos pelo líder tendem a trabalhar mais para retribuir o reconhecimento. Os fatores que motivam os funcionários a trabalhar são diversos, mas os mais importantes apontados pela maioria são os seguintes: O convívio com colegas e clientes; saber que seu esforço será reconhecido com ascensão profissional e também por ajudar as pessoas com os programas sociais do banco.

Com relação ao comprometimento a maioria dos entrevistados declarou que se sente disposta a efetuar todas as atividades que o banco espera. Acreditam que não precisam de um controle maior, mas sim de uma maior participação e interação de seus superiores na suas atividades. Para o Ronaldo o comprometimento é o principal propulsor que move os funcionários a serem indispensáveis para o Banco. Ele afirma que sem comprometimento não estamos sendo corretos com a empresa que nos acolhe e nos paga o salário, nem com nós mesmos, pois estamos ocupando o lugar de outras pessoas que poderiam ter um excelente desempenho profissional. A empresa precisa de colaboradores comprometidos e éticos, onde todos possam

crescer de forma sustentável e duradoura. A resposta a respeito do comprometimento está de acordo com a Teoria Y de Douglas McGregor (1960) em que os superiores podem confiar nos seus subordinados dando autonomia as suas atividades. Também relataram que um controle maior seria muito sufocante e prejudicaria a sua criatividade nas tarefas diárias.

As condições de trabalho são consideradas um fator motivacional na agência, pois as condições físicas são adequadas, com móveis confortáveis e equipamentos atuais. Todos citaram que convivem em um ótimo clima organizacional, esse fato pode ser creditado em grande parte ao estilo do líder. Para a Daniela o ambiente não motiva os funcionários, pois acredita que a motivação vem do interior da pessoa. Mas relata que más condições de trabalho e um clima organizacional ruim acabam desmotivando. O Carlitos falou que as condições de trabalho podem gerar insatisfação. Mas, dependendo do seu comprometimento as condições de trabalho podem ser usadas como desafios para melhorias, ou pode simplesmente aceitar as condições atuais e ficar reclamando. Também a Anita relatou que suas condições de trabalho são péssimas devido ao acúmulo de trabalho e que se não houver mudanças na estrutura do banco, muitos colegas sofreram de doenças e terão de se afastar do serviço. Embora a estrutura física e o clima organizacional sejam satisfatórios, como negativo citaram o acúmulo de serviço, como dificuldade para prestar um bom serviço e com isso concretizar negócios.

|   |  |
|---|--|
| Você sente-se motivado                                | Na maioria das vezes sim, com momentos ruins às vezes.   |
| Como aumentar o seu nível de motivação                | Melhor remuneração, reconhecimento e volume de trabalho adequado.  |
| Seu líder influencia sua motivação                    | Sim. Com a sua empatia e colaboração para um bom clima organizacional.                                   |
| O que motiva a trabalhar                              | Desafios, ajudar pessoas e convívio com os colegas.  |
| Você se considera comprometido ou precisa de controle | Todos se consideram comprometidos e acreditam que um maior controle iria sufocar e diminuir a motivação. |
| Suas condições de trabalho te motivam                 | As condições físicas motivam, mas o volume de trabalho excessivo atrapalha a motivação.                  |

**Quadro 3 - Resumo da motivação:**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 ANÁLISE DA LIDERANÇA

Quando questionados sobre as características de seu líder os entrevistados relataram que este é uma pessoa agregadora, bastante centrado, que sabe suportar as pressões sem ficar repassando tudo para os funcionários. Possui a característica de ser uma pessoa aberta a escutar opiniões diversas, ponderado e deixa os funcionários livres para usar a sua criatividade. Na visão da Daniela o seu líder em termos de comunicação interna atua positivamente, de forma a proporcionar um canal de comunicação com os funcionários que impulsiona a produtividade da equipe. O Carlitos falou que considera o seu líder uma pessoa bastante centrada, que escuta seus colegas e sabe fazer uso de sua autoridade sem cometer abusos ou extrapolar. O Ronaldo cita que seu líder demonstra respeito e visão de futuro, contribuindo para o seu crescimento pessoal e profissional. Possui uma forma aberta de diálogo, falando a situação real e a desejada, e não aquilo que se gostaria de ouvir.

De negativo os funcionários citaram que às vezes o líder parece muito distante da atividade fim devido a ter de participar de muitas reuniões e ter que ficar muito ao telefone em teleconferências e tendo de prestar informações aos seus

superiores. Mas essas características negativas são devido a sua função e a cultura da empresa. Para o Ernesto o seu líder deveria contribuir mais para o andamento operacional do setor e não ficar cobrando somente os resultados, ele sente que falta uma maior participação nas atividades. Cabe ressaltar que Ernesto avaliou seu superior, que é diferente dos outros entrevistados. De acordo com as características citadas pelos funcionários elas estão bem próximas da Teoria dos Estilos de Liderança com características democráticas.

A respeito da função do líder de motivar todos concordaram que a motivação deve partir do íntimo de cada um, mas cabe ao líder dar aquela ajuda nos dias difíceis, ajudar a manter a motivação dando condições de trabalho e colaborar para um bom clima organizacional da equipe. Para o Cesar os liderados seguem seu superior e esse os motiva. Porém, com o decorrer do tempo essa influência na motivação fica quase que a cargo de cada funcionário, que deve descobrir o que o motiva e exercitar rotineiramente. A Zina disse que o líder tem a função de estimular as pessoas a acreditar que é possível a realização de grandes feitos. No caso de trabalho, o líder precisa obter o engajamento e o comprometimento dos funcionários para o atingimento de objetivos e metas da empresa, fornecendo estrutura e condições necessárias para a realização do trabalho. A convergência das metas pessoais e profissionais é necessária para que ocorra a sinergia, fazendo com que a satisfação entre empregado e empregador seja mútua. Acreditam que o líder antes de mandar e cobrar deve dar o exemplo primeiro, pode-se exigir somente aquilo que se é capaz de realizar.

Em relação às características de um líder ideal foi citado que deve impor sua liderança pelas suas ações e não pelo cargo ocupado, objetivo nas ações, focado, apresentar empatia, ser acessível, carismático, bom ouvinte, estrategista, humildade para pedir e não para mandar. A Rosi descreveu as características do seu líder como aberto ao diálogo, disponível, exigente e franco. O Vieira destaca seu líder como agregador, comprometido, preparado para os desafios, motivado, companheiro e transparente. Mas como negativas destacou que falta carisma, um pouco distante, metódico e poderia ser mais objetivo. Para a Anita seu líder é uma pessoa madura, objetivo e com boa comunicação interna e externa, mas em alguns momentos considera suas atitudes intransigentes. No geral as características positivas e negativas do líder apontadas pelos entrevistados foram as seguintes:

Positivas – agregador, comprometido, motivado, companheiro, transparente, acessível, maleável e educado; Negativas – distante, falta de objetividade, comunicação, atitudes intransigentes.

A respeito da influência do líder no trabalho a grande maioria demonstrou que devido à confiança conquistada pelo líder faz um esforço extra para ajudar a atingir os objetivos. O Vieira destacou que diariamente o líder se faz presente determinando o rumo e o ritmo que deve empreender para alcançar os resultados da agência. E ainda cita que o clima positivo da agência é resultado do estilo do líder. Já o Cesar destaca que percebe a presença do líder sem muita pressão. Entende que o líder delega o poder entre os seus subordinados, com uma espécie de liderança mais aberta e participativa. Também foi relatado que quando o superior não desempenha liderança, os funcionários procuram se acomodar e se esforçarem pouco, pois acabam ficando sem um caminho a seguir.

Os entrevistados informaram que possuem características de um líder, mas que ainda tem muito a aprender, acreditam que estão em um processo de amadurecimento e num futuro estarão preparador para desempenhar o papel de líder. A Daniela relatou que se considera uma seguidora, mas que possui a ambição de se tornar um líder. Sabe que é um líder em potencial, mas sente dificuldade em transformar a teoria em prática. Acredita que somente o tempo vai lhe proporcionar a experiência necessária. O Vieira destacou que em algumas situações se considera um líder. Que já comandou pessoas em que a sua liderança se dava pelo cargo exercido. Em outras oportunidades, exerceu a liderança independente do cargo exercido. A grande maioria teve a humildade de mesmo sabendo que possui características de um líder ainda tem muito que aprender e não se sente preparada ainda para liderar a equipe. Devido também a função que exercem atualmente não conseguem praticar a liderança e sentem falta de treinamento e oportunidades para que sejam identificados os líderes natos. De acordo com suas respostas podemos notar que todos já possuem uma característica fundamental do líder: a humildade.

## CONCLUSÃO

Após serem efetuadas pesquisas e análises sobre os temas liderança e motivação, pode-se concluir que são ferramentas importantes para as organizações atingirem seus objetivos e precisam ser melhor exploradas pelos gestores. Com a realização da entrevista pode-se identificar os principais fatores que motivam os funcionários a realizarem suas atividades.

Dentre os fatores mais importantes apontados para motivação como melhor remuneração, reconhecimento por parte da empresa, volume adequado de trabalho e fim das pressões para se atingir as metas. De acordo com o relatado pelos funcionários a empresa apresenta uma estrutura com ótimas condições de trabalho, entretanto devido ao setor em que está inserido ser um dos mais competitivos do mercado, fica devendo uma melhor política de gestão de pessoas pelo corte de gastos. Dentre os entrevistados apresentou-se uma unanimidade no quesito gostar do que faz e estar comprometido com a empresa. Fica bem claro que esse tipo de comportamento é muito raro em um setor como o mercado financeiro. Devido a essa diferença de comportamento em relação a funcionários dos concorrentes, a diretoria da Instituição deveria rever seus conceitos e tratar também de forma diferenciada o maior capital que toda empresa deseja ter que são funcionários motivados e comprometidos com as causas da empresa.

Com relação ao papel do líder ficou bem claro que todos possuem a motivação no seu íntimo, mas que cabe ao líder maximizar e manter o nível de motivação de seus subordinados. Foi demonstrado de acordo com as características atribuídas ao líder como escutar e aceitar opiniões diversas, ser agregador, gostar da participação de todos os funcionários na tomada de decisões. Podemos concluir que suas características são de um gestor com estilo democrático, devido a esse fato verificamos que mesmo com as pressões do trabalho e outros problemas cotidianos a equipe se mantém motivada e comprometida com a empresa. De acordo com Chiavenato (1992) “a liderança democrática tem como resultado um trabalho de melhor qualidade, acompanhado de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e comprometimento das pessoas”.

Como todos os entrevistados afirmaram ter características de liderança, cabe a empresa identificar os novos líderes em potencial e investir em programas de formação de novas lideranças. Além desse investimento é preciso que as novas lideranças sejam valorizadas e tenham oportunidades de crescer na sua carreira. Todos nós sabemos que os números são importantes para a instituição, mas para liderar uma equipe é preciso que o gestor tenha qualidades pessoais para motivar seus liderados.

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| Objetivo Geral        | Verificar a influência da liderança na motivação da equipe da agência bancária. | Os funcionários consideram o líder figura importante na sua motivação, consideram o líder o caminho a seguir. |
| Objetivos Específicos | Investigar a percepção dos funcionários quanto ao papel do líder                | O líder é o principal fator motivacional dos funcionários.  |
|                       | Identificar o nível de motivação da equipe da agência bancária                  | Os funcionários estão motivados mesmo com as pressões exercidas pela empresa.                                 |
|                       | Identificar as práticas de liderança utilizadas na agência                      | Líder democrático, confiável, comprometido, transparente e companheiro.                                       |
|                       | Destacar o papel do líder para os funcionários                                  | A equipe considera seu líder o norte a seguir. Sem a liderança seu rendimento diminui consideravelmente.      |

**Quadro 4 - Resumo de resultados.**

Fonte: Elaborado pelo autor.



O presente trabalho apresentou após revisão de literatura sobre os temas liderança e motivação parâmetros para realizar-se uma entrevista nos funcionários integrantes da agência estudada. De acordo com os resultados das entrevistas aplicadas pode-se encontrar como resposta, baseada na literatura dos temas, o sentimento dos funcionários em relação à questão da importância do líder na motivação de seus funcionários. O líder é figura fundamental para a motivação, pois no caso estudado mesmo os funcionários encontrando problemas como baixa remuneração, acúmulo de trabalho e pressões devido às características do mercado financeiro.

O líder consegue contrabalançar esses aspectos negativos com as suas atitudes e estilo de liderança aprovado pelos funcionários. Como resultado consegue manter a equipe com um excelente nível de motivação, o mesmo é de extrema importância para a agência alcançar seus objetivos. A figura do líder faz toda a diferença visto que, com a sua chegada a agência passou a ter um papel de destaque que nunca havia tido anteriormente nos resultados da empresa. Esse trabalho servirá para que o líder conheça os fatores negativos que afetam a motivação dos funcionários. Com base nesses dados poderá melhorar as condições de trabalho, além de conhecer a importância do seu papel de líder. Na aplicação desses resultados será possível rever algumas ações e melhorar ainda mais os resultados da equipe.

O estudo de caso da agência São Jerônimo apresentou algumas características que podem ter limitado os seus resultados. O fato de alguns funcionários ficarem com receio de falar aquilo que realmente sente por medo de que suas respostas pessoais possam ser divulgadas à sua chefia. Outra limitação foi o desconhecimento das teorias motivacionais e dos estudos atuais sobre os temas abordados. Fica como sugestão que em próximos trabalhos seja feito um resumo dos temas. Para que os entrevistados possam ler previamente e qualificar as suas opiniões. Importante também seria a realização de entrevistas com funcionários de outras agências ou empresas do ramo para possuir um parâmetro de comparação dos resultados apresentados.

Espera-se que a Agência São Jerônimo possa usufruir desses resultados melhorando ainda mais seu clima organizacional. Eliminando fatores negativos utilizando esse trabalho como ferramenta para melhorar seus resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed São Paulo : Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Metodologia Científica: Fundamentos e técnicas**. 2. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública e geral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**; 1. Ed. São Paulo: Nobel, 2003.

HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARX, Melvin H.; HILIX, William A. **Sistemas e Teorias em Psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1995.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise (1960). THEORY X-THEORY Y**. Reprinted from Theories and Models I Applied Behavioral Science. Volume 1: Individual San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1991. Disponível em [http://www.joelconsulting.com/human\\_side\\_of\\_enterprise.htm](http://www.joelconsulting.com/human_side_of_enterprise.htm) em 17/07/2011

MULLINS, Laurie J.. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**; 1ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

**PERSPECTIVA histórica dos valores.** Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/55263263/8/O-contributo-de-MacClelland-e-Atkinson> 17/07/2011.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática.** 2ª Edição. Brasília: Senac – DF, 2008.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Revista de Administração.** *Versão impressa* ISSN 0080-2107. RAUSP v.44 n.1 São Paulo mar. 2009. Recursos Humanos & Organizações. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Disponível em [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072009000100001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072009000100001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em 17/07/2011.

SANTOS, Claudia Maria Goulart dos. **Motivação e esportes:** um programa de intervenção das metas de realização de jovens e adultos. Tese de doutorado em Ciências de Saúde. Universidade de Brasília. Ano 2007. Disponível em [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos\\_teses/EDUCACAO\\_FISICA/teses/motivacao\\_e\\_esporte.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/teses/motivacao_e_esporte.pdf). Acesso em 17/07/2011.

SANTOS, Eronildes Manoel. **Motivação:** por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes? Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>. Acesso em 15/07/2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **A Teoria de Herzberg,** 08/12/2006. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Herzberg.htm>. Acesso em 17/07/2011

WAGNER, John A. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva; tradução Cid Knipel Moreira. 2ª ed. São Paulo : Saraiva, 2009.

YIN, Robert. **Estudo De caso: planejamento e métodos.** 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Caro colega, esta pesquisa possui somente fins acadêmicos. Sua colaboração é de grande importância para identificarmos os traços de liderança e condições no clima organizacional que motivam a equipe de trabalho.

Para uma melhor qualidade da entrevista, não será necessário a identificação e fica assegurado o sigilo total do que for abordado. O mais importante é a sua opinião, por isso peço que reflita e responda de forma sincera.

Primeiramente é importante que fale um pouco sobre você e seu nível de motivação e após abordaremos as características e atitudes do seu líder que influenciam a sua motivação positivamente.

Porque resolveu trabalhar no Banco Brasileiro?

Porque continua na empresa?

O que você espera do Banco Brasileiro?

Você gosta do que faz? Por quê?

### **Motivação:**

Você sente-se motivado no seu trabalho? Explique.

O que poderia mudar ou melhorar para aumentar o seu nível de motivação?

Você acredita que o estilo e as ações do seu líder influenciam na sua motivação para executar as tarefas? Por quê?

O que mais te motiva a trabalhar?

Você considera comprometido com seu trabalho ou sente que precisa de um controle maior?

Suas condições de trabalho influenciam na sua motivação? Explique.

**Liderança:**

Fale sobre seu líder no ambiente de trabalho.

O que você considera um líder ideal?

Quais características positivas e/ou negativas podem ser apontadas em seu líder/superior?

Como você percebe a influência do líder no seu trabalho?

Você se considera um líder? Acredita que têm características e age como um líder?