

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO
E ORGANIZACIONAL**

GUSTAVO VASCONCELOS CARDOSO

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO PARA AS EQUIPES DE TRABALHO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO VASCONCELOS CARDOSO

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO PARA AS EQUIPES DE TRABALHO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Especialista no Curso de Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Vanilda Maria Antunes Berti, MSc.

CRICIÚMA

2014

Aos meus pais, Valéria e João.

“O que me assusta não são as ações e os gritos das pessoas más, mas a indiferença e o silêncio das pessoas boas.”

Martin Luther King

RESUMO

CARDOSO, Gustavo Vasconcelos. **A liderança e a motivação para as equipes de trabalho em uma instituição financeira no município de Criciúma/SC.** 2014. 38 p. Monografia do Curso de Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

A liderança é uma ferramenta imprescindível no mercado atual, pois liderar significa inspirar confiança e apoiar as pessoas cuja competência e compromisso dependem do desempenho. Dentre os diversos estilos de lideranças existe a autocrática, a liberal, a democrática, a carismática, de transformação, pós-heroica, entre outras. A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma determinada meta. Já as equipes são um conjunto de pessoas que compartilham o mesmo objetivo, cujos esforços dos integrantes são maiores que a soma dos esforços individuais. Diante dos fatos, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a liderança predominante e a satisfação em relação à motivação das equipes de trabalho numa instituição financeira de Criciúma e, como objetivos específicos identificar os tipos de lideranças existentes, verificar o nível de satisfação/motivação dos colaboradores diante da liderança existente na organização e investigar o relacionamento dessa liderança com os funcionários. Este estudo, através de uma pesquisa quantitativa, demonstrou que uma grande parcela dos colaboradores necessita de um maior entrosamento com seus líderes e de mais autonomia para a realização de suas tarefas. Desta forma, podemos dizer que a liderança possibilita a cooperação, a mediação de conflitos e contribui para a criatividade, desempenhando um papel integrador, muito necessário para as organizações.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Satisfação. Equipe de trabalho.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação das decisões que envolvem o estabelecimento de metas para o trabalho.	23
Gráfico 2 - Participação das decisões relacionadas aos processos (como fazer) do trabalho.	24
Gráfico 3 - Sou consultado quando alguma decisão relevante acerca da minha equipe de trabalho é tomada.	25
Gráfico 4 - Assinale os fatores que frequentemente são responsáveis pelo seu desempenho na organização (podem ser assinalados diversos).	26
Gráfico 5 - Numa escala de 1 a 5, onde 1 é o item mais importante e 5 o menos importante, avalie os itens que mais estão relacionados ao seu desempenho na organização.	27
Gráfico 6 - Considero que o meu domínio sobre os assuntos relacionados ao meu trabalho é:	28
Gráfico 7 - Os trabalhos realizados pela minha equipe são designados:	29
Gráfico 8 - Considero que a minha equipe desenvolve seu melhor trabalho quando:	30
Gráfico 9 - Em relação à minha satisfação no trabalho, considero-me:	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 LIDERANÇA.....	10
2.1.1 Conceituando liderança.....	10
2.1.2 Poder e confiança.....	11
2.2 TEORIA DA LIDERANÇA.....	12
2.2.1 Teoria dos traços	12
2.2.2 Teoria comportamental.....	12
2.2.3 Teoria contingencial ou situacional.....	13
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	13
2.3.1 Autocrática.....	13
2.3.2 Liberal.....	14
2.3.3 Democrática.....	14
2.4 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA.....	14
2.4.1 Liderança carismática.....	14
2.4.2 Liderança de transformação	15
2.4.3 Liderança pós-heroica	15
2.5 MOTIVAÇÃO.....	15
2.5.1 Conceituando motivação.....	15
2.5.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	16
2.5.3 Os fatores de Herzberg	17
2.6 EQUIPES DE TRABALHO	17
2.6.1 Conceito de equipes e classificação	17
2.6.2 Variáveis que interferem nas equipes de trabalho	18
2.6.3 Liderando as equipes de trabalho	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	21
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	21
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	22
3.5 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	36

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das organizações na atualidade vem sendo caracterizada sem precedentes gerando desafios às lideranças.

Esta nova organização, com os cenários de novas tecnologias, provocou mudanças rápidas e constantes, as quais vieram interferir no cotidiano do ambiente organizacional.

A liderança tomou destaque frente às perspectivas na disseminação de práticas inovadoras, o que vem trazer às equipes de trabalho motivação, havendo, portanto, uma integração nos diversos espaços organizacionais.

O desempenho é crucial para resultados positivos, cruzando fronteiras e operando de maneira eficiente e eficaz. Diante disto, os resultados de negócios visam o aprimoramento, acarretando no desempenho da liderança e renovação no ato de liderar.

Na concepção de Chiavenato (2005), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de objetivos.

Portanto, o líder moderno, entre outras variáveis, tem que saber lidar com pessoas, pois é através das pessoas que as ações são realizadas, pois são elas que fazem acontecer dentro e fora das organizações.

É imperativo cuidar da motivação das equipes de trabalho, abrangendo desde a satisfação pessoal até a melhoria das condições de trabalho, visto que decisões são tomadas para a competitividade e desenvolvimento das empresas.

A consequência da motivação é a lucratividade pela capacidade produtiva das equipes de trabalho. Desse modo, a questão da motivação gerou uma perspectiva importante para que os funcionários se tornem cada vez mais comprometidos alavancando o sucesso de todos os envolvidos neste processo.

1.1 PROBLEMA

A competitividade gera o desenvolvimento das organizações, portanto, está atrelada a este fator a motivação de suas equipes de trabalho.

A satisfação pela motivação das pessoas no ambiente organizacional promove o comprometimento, o que é essencial para garantir o cumprimento da missão organizacional.

Diante do exposto, o presente estudo se delineará pelo seguinte questionamento: qual a relação entre a liderança e a satisfação dos funcionários em uma instituição financeira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a liderança predominante e a satisfação em relação à motivação das equipes de trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar os tipos de lideranças existentes na instituição;
- ✓ Verificar o nível de satisfação/motivação dos funcionários diante da liderança existente na empresa;
- ✓ Investigar o relacionamento da liderança com os funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A postura e atitude da liderança influenciam consideravelmente com as características dos funcionários dentro das organizações. Esta interferência está intrinsecamente ligada ao desempenho, clima organizacional, produtividade e na comunicação, gerando o desenvolvimento e o sucesso da empresa.

Por isso, este estudo se justifica na medida em que vem analisar este comportamento, liderança e funcionários, no que diz respeito a satisfação e as necessidades de realização dos mesmos.

Acredita-se que o aprimoramento do ser humano dentro do ambiente de trabalho, juntamente com a liderança, trás benefícios a toda população organizacional, gerando motivação e consequentemente rentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar este estudo foram utilizadas obras literárias, artigos acadêmicos e sites relacionados ao tema proposto, que serviram de embasamento para a pesquisa. Estas referências teóricas forneceram importantes conceitos sobre liderança, motivação, trabalho em equipe e outros temas relacionados ao estudo.

2.1 LIDERANÇA

O estilo básico de liderança é orientado para tarefas, para as pessoas e também para o desenvolvimento, pois experimenta e encoraja a mudança dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Robbins (2002), para que se possa estabelecer, desenvolver e gerir uma liderança eficaz é preciso ter o entendimento desta, uma vez que se tem como referência, um líder, o qual conduzirá os demais elementos da organização a submeter-se às expectativas expostas a eles em forma de objetivo, aprendizagem e metas.

O autor ainda ressalta que a liderança é uma ferramenta imprescindível no mercado atual, pois as organizações necessitam desenvolver meios para alcançar suas metas, precisam designar pessoas para expandir a capacidade de liderança e gerar motivação entre seus colaboradores, pois sem estes componentes, diante do competitivo mercado, sua sobrevivência ficará ameaçada.

2.1.1 Conceituando liderança

Uma das definições aceitas corriqueiramente para o termo liderança é “a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependendo desempenho” (DUBRIN, 2006, p. 264).

No entanto, pode-se observar na literatura técnica sobre o assunto que não existe consenso acerca do que é liderança. Grande parte desses trabalhos é focada na figura do líder, o que pode gerar confusão sobre a definição do conceito de liderança e algumas características de bons líderes.

Segundo Soto (2005), as definições vão desde a mera intenção de alguém exercer influência (ter poder) sobre outrem até a efetiva necessidade de

consecução de algum objetivo por esse mesmo liderado. Portanto, “entende-se por líder uma pessoa que tenta influir sobre outras em determinada direção” (KORMAN apud SOTO, 2005, p. 211). O papel do líder não se encerra na influência, pois atualmente, “o líder executa ou faz executar” (SOTO, 2005, p. 211).

Em busca de respostas acerca do que faz uma pessoa um líder, os estudiosos elaboraram diversas teorias, dentre as quais destacamos a teoria dos traços, comportamental e situacional.

2.1.2 Poder e confiança

As empresas são organizações voltadas para a obtenção de lucro. Para tanto, estabelecem objetivos que, idealmente, serão perseguidos por todos. Para garantir que isso ocorra, atualmente existe a figura do chefe, gerente, diretor, etc. Independentemente da titulação que receba, é a pessoa responsável pelo exercício de comando na empresa (ou no setor), ou seja, detêm o poder. “O poder outorga capacidade de mandar, ordenar, dispor, mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que se exerce” (SOTO, 2005, p. 210).

As manifestações de poder podem ser através de legitimação (em decorrência do exercício do cargo), coerção (o subordinado tem medo das consequências do não cumprimento de uma ordem), recompensa, talento (através do conhecimento/experiência sobre um assunto) e carisma. Essa definição foi elaborada por French e Raven e é bastante citada por diversos autores atualmente (ROBBINS, 2002).

A figura de autoridade tem outro papel fundamental nas organizações. Além de “mandar” (no sentido de exercer o poder), o líder precisa ser seguido e os objetivos alcançados. Para tanto, é imperativo que exista confiança. Segundo Robbins (2002, p. 326), “a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista”, isto é, o liderado espera que o líder conduza a equipe e, conseqüentemente, a empresa, ao sucesso.

2.2 TEORIA DA LIDERANÇA

2.2.1 Teoria dos traços

Através do mapeamento de pessoas em evidência, como Margareth Thatcher (ex-primeira-ministra da Grã-Bretanha), a mídia e os pesquisadores tentam buscar pontos comuns para descrever essas pessoas notáveis e, a partir desta abordagem, identificar o que faz deles grandes líderes. Segundo Robbins (2002, p. 304), esses esforços deram em nada. “Talvez tenha sido muito otimismo acreditar na existência de traços consistentes e únicos que pudessem se aplicar universalmente a todos os líderes eficazes”.

Entretanto, conforme Soto (2002, p. 220), os resultados apontaram que existem “certos traços (características de personalidade) que poderiam aumentar a probabilidade de que o líder seja efetivo”, porém nenhum deles é garantia de sucesso. Dentre os destacados por Dubrin (2003, p. 266) estão: “a autoconfiança, imaginação, criatividade, perseverança, competência técnica e profissional, entusiasmo, confiabilidade, integridade, etc.”.

2.2.2 Teoria comportamental

Quase uma contraposição à teoria dos traços (que, em última instância, propõe que algumas pessoas são líderes natos e as demais nasceram para serem liderados), a teoria comportamental busca identificar os comportamentos que os bons líderes apresentam. O êxito nesse sensoriamento possibilitaria o treinamento das pessoas para a liderança.

Essa teoria, baseada nas pesquisas conduzidas em Ohio e Michigan, basicamente, divide a atenção dos líderes entre dois focos: a produção e os funcionários. Um líder voltado para a produção tende a trabalhar com os subordinados como parte da estrutura, designando tarefas, especificando procedimentos e monitorando/cobrando resultados. Já aquele focado nos funcionários tem mais proximidade com estes e busca o bem estar do grupo,

engajando a todos na elaboração das decisões e na busca pela performance.

Segundo Robbins (2002, p. 307), as conclusões desses estudos foram “extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários”, pois “esse estilo de liderança estava associada com maior produtividade do grupo e satisfação com o trabalho”. Porém, tanto a teoria dos traços quanto a comportamental foram colocadas em cheque pela teoria contingencial.

2.2.3 Teoria contingencial ou situacional

Para Soto (2005, p. 220), a teoria contingencial foi elaborada ao se “ponderar o quanto é difícil e complexo isolar alguns traços ou conduta preferíveis de atuação dos líderes”, e começou-se “a considerar as influências situacionais”. Adiciona-se a isso o fato de que as teorias estavam apenas focadas no líder, sem considerar os liderados.

A partir de então, percebeu-se que “o melhor estilo (de liderança) depende de fatores relacionados aos membros do grupo e ambiente de trabalho” (DUBRIN, 2006, p. 274). Exemplificando: um funcionário com baixa capacitação para determinada tarefa certamente precisará ser mais orientado a como realizar o que foi proposto. Robbins (2002, p. 308) afirma que “prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais”, e enfatiza que a situação torna um líder, suas características e comportamentos, mais (ou menos) adequados.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

2.3.1 Autocrática

É um estilo de liderança onde a figura do líder é preponderante o tempo todo. “Embora o grupo produza mais num primeiro momento, pode-se verificar sinais de tensão e agressividade no grupo” (CHIAVENATO, 1999, p. 564). Nessa situação, o líder centraliza o poder e a decisão.

Segundo Hampton (1990), é um estilo de liderança bastante encontrado nas organizações, que caracteriza o líder cujas decisões são tomadas por ele

mesmo e o papel dos colaboradores é simplesmente "cumprir ordens". Não abre mão de suas convicções, as quais defendem com empenho. Pode ser gentil, desde que suas ideias não sejam ameaçadas. Faz valer sua autoridade e usa o poder.

2.3.2 Liberal

Nesse estilo, o poder e as decisões estão com o grupo. O líder se manifesta apenas quando consultado e não configura nenhum tipo de autoridade. Experiências de White e Lippitt mostraram que há fortes tendências de desagregação do grupo, individualismo e insatisfação.

2.3.3 Democrática

Tem a figura do líder como um facilitador para orientar o grupo, coordenando e ajudando no andamento dos trabalhos.

Chiavenato (1999, p. 564), explica que nas experiências de White e Lippitt, os grupos submetidos à liderança democrática mostraram “boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas”.

2.4 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

Além das abordagens clássicas citadas acima, Bateman e Snell (2006) citam ainda três estilos de liderança que estão revolucionando a administração na atualidade. São eles: a liderança carismática, de transformação e pós-heróica.

2.4.1 Liderança carismática

Baseia-se fortemente na capacidade do líder enquanto pessoa firme e autoconfiante. Um líder carismático é capaz de fazer seus seguidores adquirirem um senso de entusiasmo e aventura. Inspiram confiança e aceitação. A figura desse tipo de líder estimula a obtenção de resultados através da influência. No entanto, para Bateman e Snell (2006, p. 406) “carisma é um conceito meio evasivo, fácil de

identificar, mas difícil de definir”. Ronald Reagan e Steve Jobs são bons exemplos de líderes carismáticos.

2.4.2 Liderança de transformação

Os líderes transformacionais agregam valores da liderança carismática para inspirar seus subordinados a transcender seus interesses individuais pelo bem do todo. Sabem que nem todas as pessoas são iguais e as tratam como diferentes, delegando trabalhos desafiadores e mantendo os canais de comunicação abertos. Estimulam ainda as pessoas a tomarem as decisões e a se capacitarem cada vez mais. Henry Ford e o general George Patton podem ser classificados como líderes transformacionais.

2.4.3 Liderança pós-heróica

A liderança pós-heróica subverte o conceito de que o líder é alguém que irá solucionar todos os problemas das organizações. Dada a complexidade do mundo moderno, não se pode esperar que alguém irá resolver tudo de última hora. Por isso, o conceito pós-heróico entende que uma liderança eficaz deve permear toda a organização, e os líderes devem ser capazes de estimular as pessoas a serem responsáveis por seu próprio desempenho. Aqui, espera-se do líder um papel muito mais de facilitador. Ele deve trabalhar para que todas as pessoas na organização tenham um rendimento positivo. Deve motivar, inspirar, conceder poderes (*empowerment*), compartilhar conhecimentos e permitir a criatividade.

2.5 MOTIVAÇÃO

2.5.1 Conceituando motivação

A motivação é um fator interno e cíclico que influencia o comportamento humano. Segundo Chiavenato (2004, p. 63), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Os fatores que podem provocar essa

propensão, entretanto, podem ser externos (provindos do ambiente) ou internos (oriundos dos processos mentais).

Complementando, Robbins (2009, p.77) define motivação como:

O processo que estimula, energiza e sustenta o comportamento e desempenho. Ou seja, é o processo de estimular as pessoas à ação e alcançar uma tarefa desejada [...] motivação não deve ser pensada como a única explicação do comportamento, uma vez que interage e atua em conjunto com outros processos de mediação e com o ambiente

Robbins (2005), ainda alega que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, ela é o resultado da interação do indivíduo com a situação.

Segundo o autor, a intensidade se refere a quanto esforço o indivíduo emprega em função de uma coisa, porém, a intensidade só será capaz de levar a resultados favoráveis se direcionada em benefício da organização. Portanto, é preciso considerar tanto a qualidade do esforço quanto sua intensidade. O esforço que deve ser utilizado é aquele que vai ao encontro dos objetivos da organização; só então a motivação tem uma dimensão de persistência.

Soto (2002, p. 118) afirma que a motivação consta de:

- Uma necessidade, motivo ou impulso básico;
- Uma resposta ou conduta orientada a algo que satisfaça a necessidade ou motivo;
- Uma meta, incentivo ou finalidade.

Adentrando no viés científico, várias teorias sobre a motivação foram desenvolvidas, dentre as quais as mais conhecidas são as de Maslow e a de Herzberg.

2.5.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

O psicólogo clínico Abraham Maslow desenvolveu essa teoria afim de organizar as necessidades humanas num modelo de pirâmide.

Na visão de Dubrin (2006, p.111):

[...] as necessidades básicas precisam ser satisfeitas para garantir a

existência da pessoa, sua segurança e requisitos de contato humano. As necessidades de mais alta ordem referem-se ao desenvolvimento pessoal e ao alcance do potencial do indivíduo.

Para que as demandas do topo da pirâmide sejam atendidas, as de nível mais baixo também precisam estar a contento. São elas, em ordem de baixo para cima: fisiológicas (físicas, como sono, sexo, comida), segurança (estabilidade, proteção, estrutura), social (amizades, amor, família), estima (valorização pessoal) e auto realização (no sentido de atingir todo seu potencial e se renovar).

Marras (2000, p. 34) ressalta dois pontos importantes: as pessoas sempre estão tentando satisfazer essas necessidades (que sempre existem) e todas as necessidades “representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundantes (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio”, que é a auto realização.

2.5.3 Os fatores de Herzberg

Frederick Herzberg formulou sua teoria sobre motivação no trabalho baseando-se em dois fatores, os quais ele nominou “higiênicos” e “motivacionais”.

Os higiênicos são aqueles extrínsecos às pessoas. Segundo Vergara (2003, p. 45), esses fatores, se presentes, “deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação”. São eles: o salário, benefícios, estrutura do ambiente de trabalho, modelo de gestão adotado pela empresa, etc.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos, pois dizem respeito ao sentimento de auto realização e reconhecimento. Quando presentes geram satisfação, mas quando ausentes não chegam a gerar insatisfação.

2.6 EQUIPES DE TRABALHO

2.6.1 Conceito de equipes e classificação

As equipes são um conjunto de pessoas com “habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa” (DUBRIN, 2006, p. 234). Elas compartilham, portanto, o mesmo objetivo, sendo que o resultado dos esforços dos

integrantes é maior que a soma dos esforços individuais.

De acordo com Robbins (2002, p. 251), as equipes são classificadas da seguinte forma:

- Equipes de solução de problemas: os integrantes discutem e trocam ideias sobre a solução das demandas, mas não tem autoridade para executar;
- Auto gerenciadas: além de criar soluções para os problemas da organização, também são responsáveis pela sua implantação e resultado;
- Multifuncionais: profissionais de diversas áreas, mas de nível organizacional semelhante, são responsáveis por cumprir uma tarefa específica;
- Virtuais: possibilitadas pelo desenvolvimento da tecnologia, utilizam a informática para juntar pessoas através das ferramentas virtuais, seja por videoconferência, e-mail, etc. Algumas vezes seus integrantes estão separados por continentes.

2.6.2 Variáveis que interferem nas equipes de trabalho

O desempenho e eficácia do trabalho em equipe estão associados às diversas variáveis que interferem no trabalho desenvolvido por elas. Segundo Robbins (2002, p. 256), dentre elas, pode-se citar:

- Projeto de trabalho – relaciona-se à significância das tarefas, aos objetivos e às responsabilidades assumidas pela equipe;
- Composição – as pessoas que compõe a equipe irão interagir frequentemente. Cada uma carrega um conjunto de crenças, valores, habilidades, técnicas, entre outros, que irão influenciar no andamento dos projetos;
- Processo – é o comprometimento dos membros com o propósito comum e as metas estabelecidas;
- Contexto – relaciona-se à existência de recursos adequados para a execução da tarefa, aos sistemas de avaliações existentes e à liderança da equipe.

2.6.3 Liderando as equipes de trabalho

Segundo Maximiano (1986), enquanto espera-se do participante de uma equipe de trabalho que ele efetivamente participe e contribua para o resultado,

existem aquelas pessoas que exercem papel de liderança nos grupos. A grande responsabilidade dos líderes “consiste em criar instituições saudáveis dentro dos grupos, de modo que esses possam subsistir independentemente de sua presença física” (MAXIMIANO, 1986, p. 36). A presença dessas pessoas pode inspirar o grupo ou sufocá-lo, dependendo da atuação dos diversos fatores envolvidos.

Para Wilson et al. (1995, p.6), criou-se a concepção errada de que as equipes não precisam de líderes. O resultado são equipes “que se agitam desordenadamente”. Gil (2001, p. 42) afirma ainda que: “a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes”, e discute a possibilidade de se eliminar o conceito de chefe, mas nunca o de líder.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, para alcançar os objetivos propostos pelo pesquisador.

De acordo com Gil (1996), para que um estudo possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar os procedimentos técnicos que possibilitam sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou o alcance desse conhecimento. Para Ferrari (1974) a metodologia científica é conceituada como um conjunto padronizado de ações que são utilizados para alcançar o objetivo de conhecer e buscar a verdade a respeito de algum fenômeno.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade (2005), a pesquisa deve ser efetuada através de métodos organizados, a fim de descobrir respostas para os questionamentos indagados. Portanto, este estudo se apresenta como pesquisa exploratória que, conforme Vergara (2009, p.47), “é aquela realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de campo. Segundo Barros e Lehfeld (2000), pesquisa bibliográfica é aquela que é elaborada a partir de informações já publicadas, neste caso, livros, artigos e outros materiais que atualmente são encontrados na internet. Vergara (2009) acrescenta que a pesquisa bibliográfica deve ser feita de forma sistemática, seguindo informações disponíveis em material acessível ao público em geral.

Em relação à pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem que esse tipo de pesquisa é um relato direto que parte do princípio de elaborar um levantamento das informações no próprio local em que ocorrem os fatos. Este levantamento ocorre após a pesquisa bibliográfica, para que se obtenha os conhecimentos necessários acerca do tema em estudo.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem desta pesquisa foi de caráter quantitativo, visando a necessidade de quantificar os dados obtidos por meio da coleta de informações. Servirá desta forma, para evidenciar a opinião do público-alvo pesquisado, utilizando-se de certas técnicas, como a porcentagem e a média, dentre outras técnicas possíveis de serem utilizadas (OLIVEIRA, 1999).

O quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como também com emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples como porcentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras (OLIVEIRA, 1999, p. 115).

Complementando, Diehl e Tatim (2004) alegam que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta, quanto no tratamento das informações por meio estatístico, com o propósito de evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando assim uma margem de segurança maior quanto às inferências.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Sampieri; Collado e Lucio (2006), a população alvo representa um conjunto de seres que possuem características em comum que pode envolver pessoas, coisas ou componentes de um sistema e fenômenos de interesse do pesquisador.

Para Marconi e Lakatos (1996), a população a ser pesquisada é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Sendo assim, o público alvo desta pesquisa são os colaboradores de uma instituição financeira localizada no município Criciúma - SC, sendo esta uma amostra composta por um total de 10 indivíduos, com o objetivo de analisar a liderança predominante e a satisfação destes funcionários, em relação à motivação das equipes de trabalho.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados será proveniente de dados primários, ou seja, obtidos diretamente pelo pesquisador. Os dados primários, segundo Webb (2004) se caracterizam por serem aqueles dados que serão coletados e reunidos pelo pesquisador a fim de atender as necessidades de um determinado projeto de pesquisa.

Para tanto, foi aplicado um questionário junto aos colaboradores internos de uma instituição financeira do município de Criciúma - SC, composto por 9 questões fechadas de múltipla escolha, sendo que algumas permitem assinalar mais de uma alternativa. O objetivo deste foi verificar o desempenho e motivação dos funcionários em relação à liderança e o trabalho em equipe.

Segundo Barros e Lehfel'd (2000), o questionário consiste em uma ferramenta de pesquisa que faz o levantamento e o registro de todas as informações que o pesquisador se propôs a buscar. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 98), o questionário "é um instrumento de coleta de dados de forma escrita que não é necessária a presença do pesquisador".

3.5 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

Este estudo, bem como a coletas de dados, foi realizado em uma instituição financeira localizada no município de Criciúma- SC.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

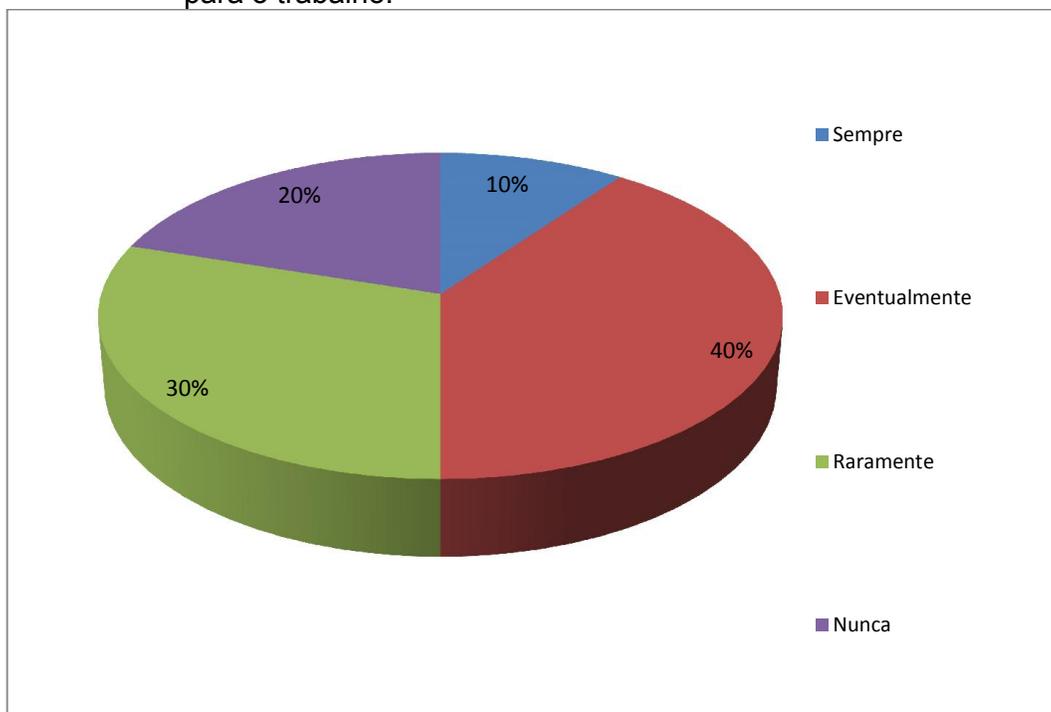
A pesquisa realizada neste trabalho teve como objetivo geral analisar a liderança predominante e a satisfação em relação à motivação das equipes de trabalho numa instituição financeira do município de Criciúma – SC.

Esta pesquisa foi efetuada com 4 colaboradores que tem a função de gerente, sendo que o tempo que estes trabalham na instituição compreende um período de 2 a 10 anos. Também contou com a colaboração de 1 escriturário que trabalha na empresa há 7 anos. E, por fim, foram pesquisados 5 assistentes que desempenham suas funções na instituição entre 1 e 6 anos.

As informações obtidas, resultantes da pesquisa, poderão ser utilizadas pelos líderes da instituição nas tomadas de decisões e para qualquer modificação que eles acharem que se faça necessário.

Para uma melhor compreensão e visualização dos resultados, foram utilizados gráficos para cada uma das questões contidas no questionário. Abaixo são descritos os resultados obtidos junto aos colaboradores da instituição pesquisada.

Gráfico 1 - Participação das decisões que envolvem o estabelecimento de metas para o trabalho.

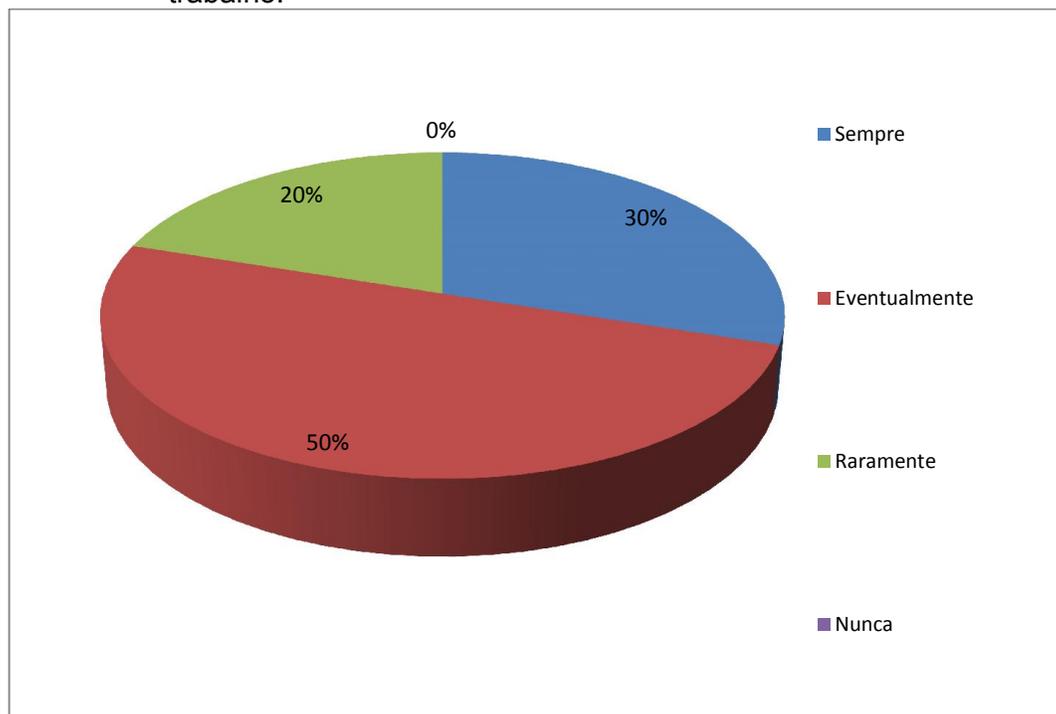


Fonte: Dados do pesquisador (2014).

O resultado obtido através da aplicação do questionário, conforme demonstra o gráfico 1, aponta que 40% dos colaboradores participam eventualmente das decisões que envolvem o estabelecimento de metas para o trabalho. Sendo que 30% participam raramente, 20% alegam que nunca participam e apenas 10% afirmam colaborar sempre com as decisões que envolvem metas relativas ao trabalho.

Conforme mostra o resultado, apenas 10% dos pesquisados tem algum envolvimento com as metas para o desenvolvimento do trabalho. Portanto, isso sugere que, neste contexto, predomina uma liderança autocrática onde, segundo Chiavenato (1999), a figura do líder é preponderante o tempo todo. Nessa situação, o líder centraliza o poder e a decisão.

Gráfico 2 - Participação das decisões relacionadas aos processos (como fazer) do trabalho.

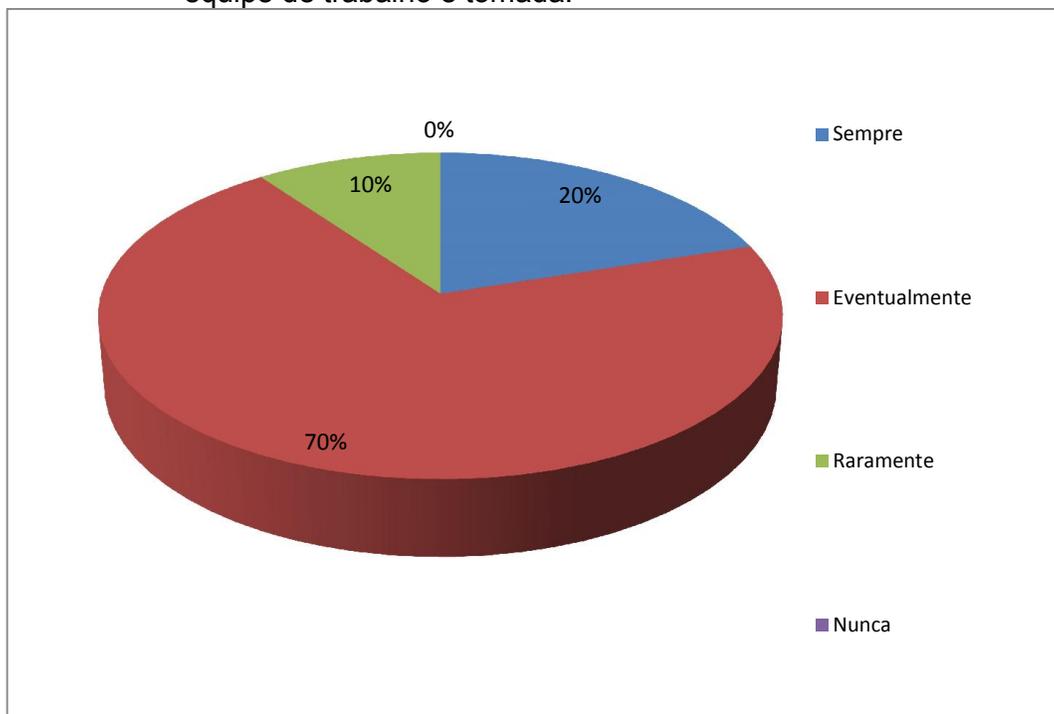


Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Quanto à participação das decisões relacionadas à execução do trabalho (gráfico 2), 50% afirmam participar eventualmente, 30% dizem participar sempre e 20% raramente. Percebe-se nessa questão que há pouco engajamento dos colaboradores no que se refere às decisões quanto ao modo de executar o trabalho.

Conforme Robbins (2002), a teoria comportamental indica que líderes focados nos funcionários têm mais proximidade com estes e buscam o bem estar do grupo, engajando a todos na elaboração das decisões e na busca por um melhor desempenho.

Gráfico 3 - Sou consultado quando alguma decisão relevante acerca da minha equipe de trabalho é tomada.

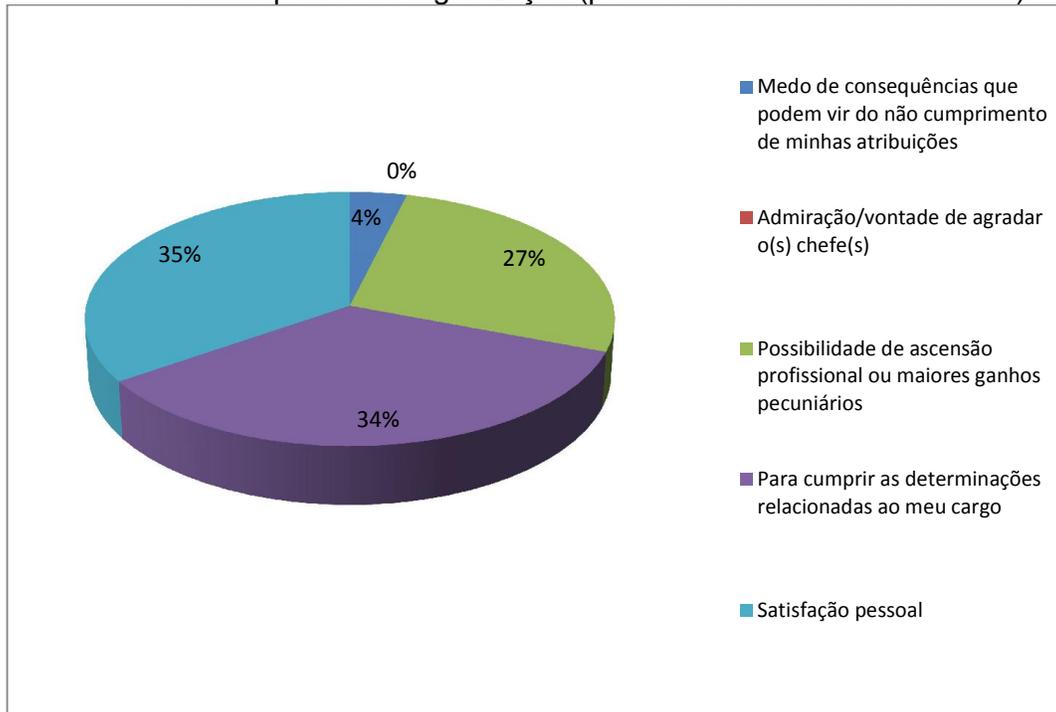


Fonte: Dados do pesquisador (2014).

O gráfico 3 aponta que 70% dos pesquisados diz ser consultado eventualmente quando alguma decisão em relação à sua equipe é tomada. Já 20% alegam que são sempre consultados e 10% afirma que raramente é indagado.

Na visão de Gil (2001), a liderança é um dos pontos primordiais para o funcionamento das equipes. Neste sentido, observa-se que a falta de entrosamento e comunicação entre os seus membros pode gerar um descompasso na elaboração do trabalho, pois, conforme Robbins (2002), uma das variáveis que interferem nas equipes é o comprometimento dos membros com o propósito comum e as metas estabelecidas.

Gráfico 4 - Assinale os fatores que frequentemente são responsáveis pelo seu desempenho na organização (podem ser assinalados diversos).

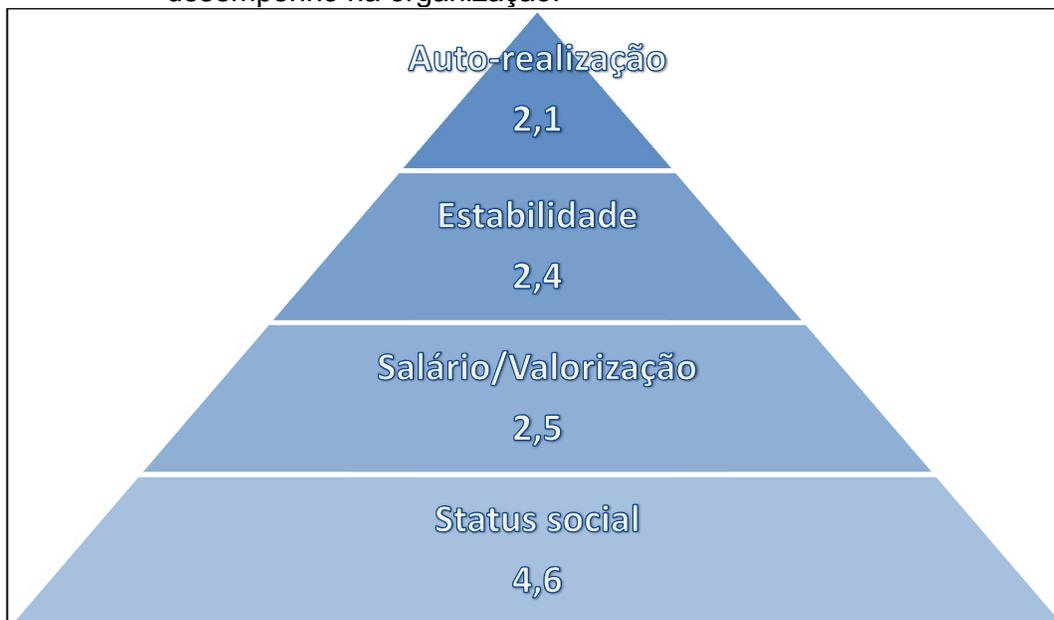


Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Em relação aos fatores que são responsáveis pelo desempenho dos colaboradores na organização, o gráfico 4 mostra que 35% responderam que seu desempenho visa a satisfação pessoal, 34% alegam que é para cumprir as determinações inerentes ao cargo, 27% visam a possibilidade de ascensão profissional ou maiores ganhos monetários e 4% responderam que tem medo das consequências pelo não cumprimento de suas atribuições.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno que influencia o comportamento humano que o impulsiona a agir de determinada forma, originando uma propensão a um comportamento específico, que podem vir de fatores externos, determinados pelo ambiente, ou internos, oriundos dos processos mentais.

Gráfico 5 - Numa escala de 1 a 5, onde 1 é o item mais importante e 5 o menos importante, avalie os itens que mais estão relacionados ao seu desempenho na organização.



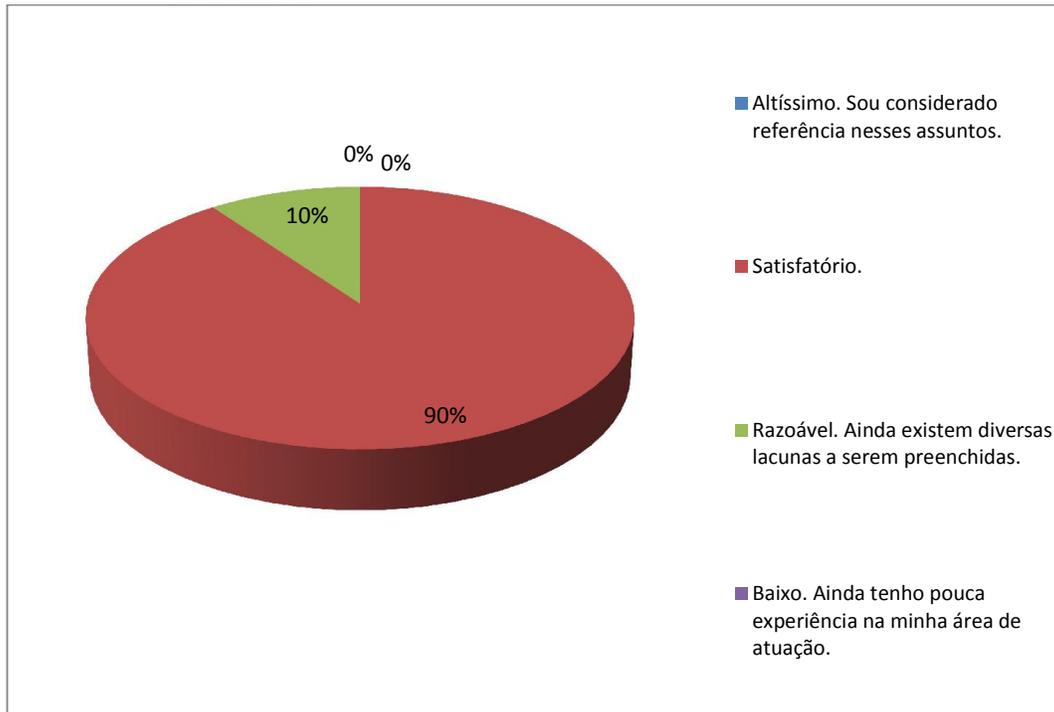
Fonte: Dados do pesquisador (2014).

De acordo com o gráfico 5, o item considerado mais importante pelos colaboradores para o desempenho no trabalho é a auto-realização, com uma média de 2,1 pontos. A estabilidade teve uma média de 2,4 pontos. Já, salário e valorização ficaram empatados em 2,5 pontos e o status social com uma pontuação de 4,6.

Portanto, verifica-se que a satisfação pessoal ainda é algo que prevalece dentro das necessidades do indivíduo. Segundo Marras (2000, p. 34), todas as necessidades “representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio”, que é a auto realização.

Para Vergara (2003), a auto realização está relacionada aos fatores motivacionais intrínsecos em cada indivíduo que, quando presentes, geram satisfação e, conseqüentemente, o reconhecimento.

Gráfico 6 - Considero que o meu domínio sobre os assuntos relacionados ao meu trabalho é:



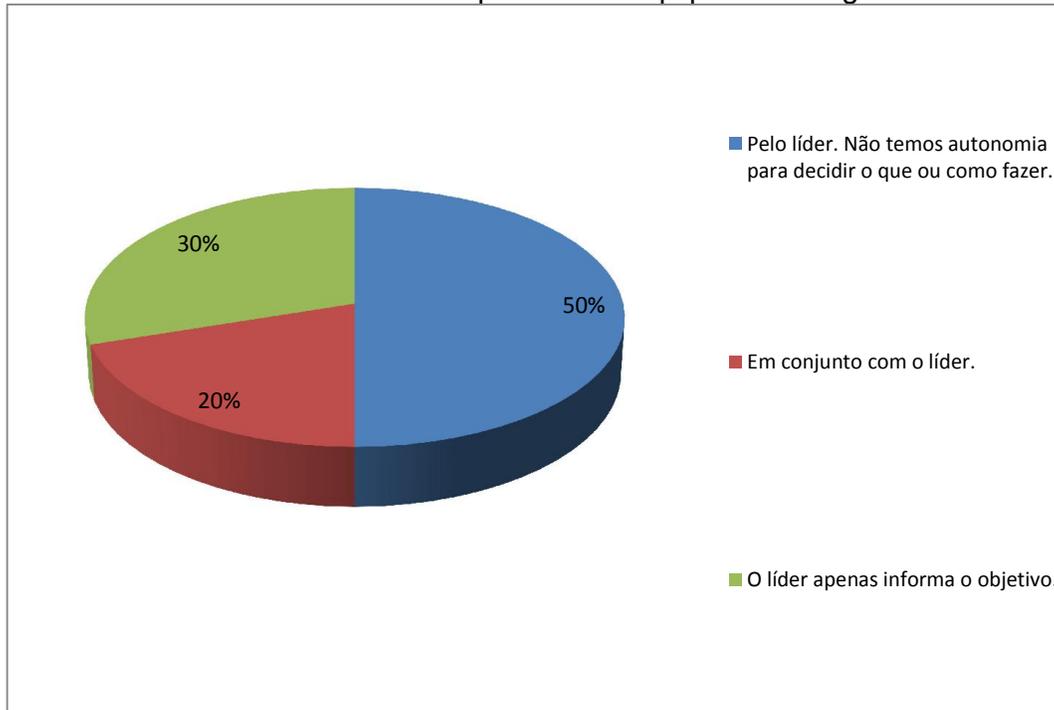
Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Quanto ao domínio referente aos assuntos relacionados ao trabalho, o gráfico 6 demonstra que 90% dos pesquisados considera seus conhecimentos satisfatórios e 10% respondeu que é razoável e que ainda existem lacunas a serem preenchidas. Observa-se, portanto, que a maioria dos colaboradores tem um conhecimento satisfatório de sua atividade laboral.

Nas palavras de Martins et al. (2006), competência profissional é o saber agir com responsabilidade e isso implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O desempenho do profissional é como um condutor de transformação de conhecimentos e ações destinados à organização, de forma a atingir metas organizacionais.

Para Chiavenato (2004, p. 222), na organização contemporânea não há mais espaço para um desempenho satisfatório ou abaixo da média. “O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje”.

Gráfico 7 - Os trabalhos realizados pela minha equipe são designados:

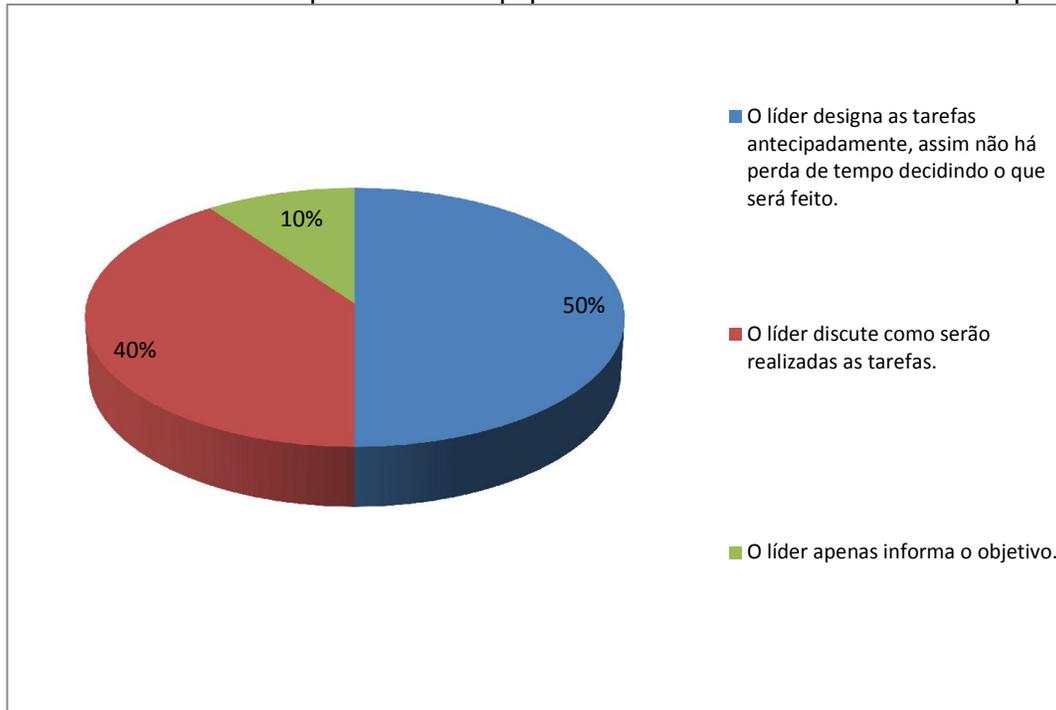


Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Na questão referente por quem os trabalhos são designados, conforme aponta o gráfico 7, 50% dos pesquisados responderam que é o líder que determina os trabalhos, 30% alegam que o líder apenas informa o objetivo e 20% afirmam que as decisões relativas ao trabalho são feitas em parceria com o líder.

Percebe-se nessa questão que a postura de liderança é pautada na centralização do poder, onde o líder precisa ser seguido e os objetivos alcançados. Segundo Soto (2005, p. 210), “o poder outorga capacidade de mandar, ordenar, dispor, mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que se exerce”. Ainda, segundo o autor, as manifestações de poder podem acontecer em decorrência do exercício do cargo e também por meio da coerção, onde o subordinado tem medo das consequências do não cumprimento de uma ordem.

Gráfico 8 - Considero que a minha equipe desenvolve seu melhor trabalho quando:



Fonte: Dados do pesquisador (2014).

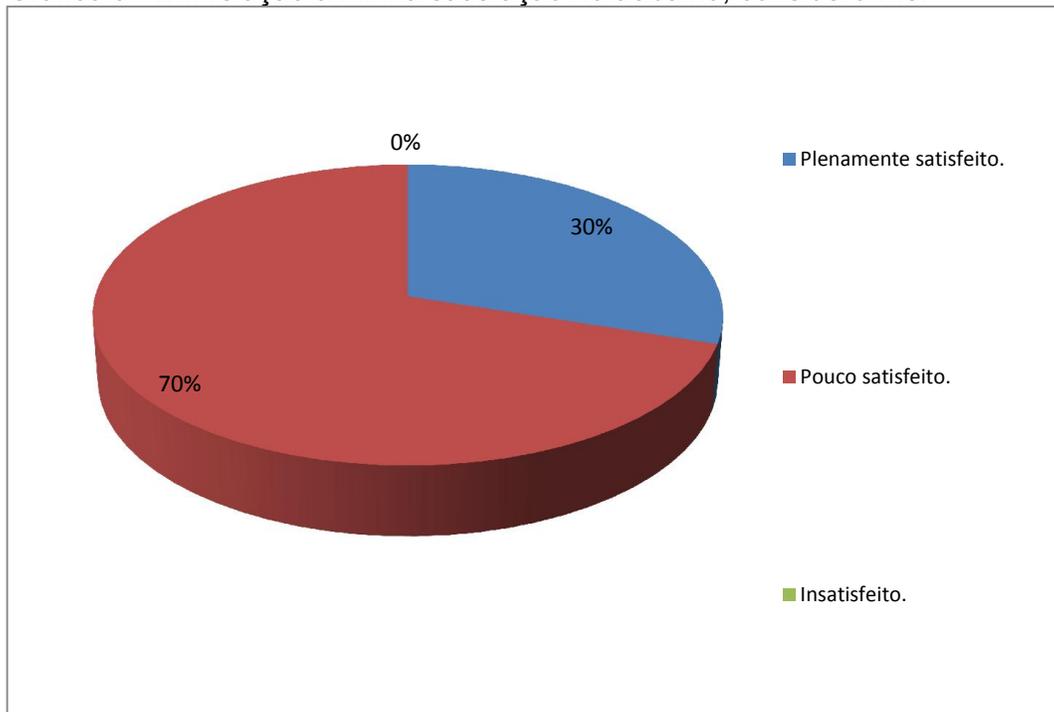
No gráfico 8 verifica-se que 50% dos colaboradores consideram que a equipe desenvolve melhor o trabalho quando o líder determina as tarefas antecipadamente, pois assim não há perda de tempo decidindo o que será feito. Já 40% preferem que o líder discuta sobre como deverão ser realizadas as tarefas e 10% acha melhor que o líder apenas informe o objetivo quanto à execução do trabalho.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança deve ser orientada para tarefas, para as pessoas e também de forma a encorajar a mudança dentro das organizações.

O líder contemporâneo precisa deixar de lado o estilo centralizador e discutir a melhor forma de executar as tarefas, delegando autonomia aos seus colaboradores.

Para Robbins (2009), o desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização.

Gráfico 9 - Em relação à minha satisfação no trabalho, considero-me:



Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Com relação à satisfação no trabalho, o gráfico 9 mostra que 70% dos colaboradores se sentem pouco satisfeitos com suas atividades. Já 30% se consideram plenamente satisfeitos. Observa-se então que, a questão da satisfação no trabalho é fundamental no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tal ferramenta visando que o trabalhador satisfeito sinta-se motivado e produza mais e com maior qualidade, colaborando para o crescimento da organização.

Para Robbins (2009), pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas atividades que as desmotivadas, já que necessidades não satisfeitas geram tensão, estimulando a vontade do indivíduo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão.

De acordo com a teoria de Frederick Herzberg, os fatores higiênicos são aqueles extrínsecos às pessoas que “deixam de causar insatisfação, mas também não trazem satisfação. São eles: o salário, benefícios, estrutura do ambiente de trabalho, modelo de gestão adotado pela empresa, etc. (VERGARA, 2003).

CONCLUSÃO

Uma organização, qualquer que seja o seu ramo de atividade, para competir no mundo globalizado precisa estar voltada para o mercado. Para tanto é preciso que os líderes estejam capacitados para conduzir seus subordinados de forma eficiente, visando assim o sucesso da empresa e o bem-estar de todos que nela trabalham.

Neste sentido, a liderança é uma ferramenta essencial no mercado atual, pois as organizações precisam alcançar metas e, para isso, é necessária uma liderança que gere motivação entre seus colaboradores, pois, sem estes elementos, sua sobrevivência ficará ameaçada.

Nas palavras de Dubrin (2006) ser um líder é ter a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas cuja competência depende do desempenho. Para Soto (2005), um líder é aquele capaz de influenciar outras pessoas em determinada direção.

Dentro deste contexto, a motivação é uma das ferramentas imprescindíveis para tornar os colaboradores mais engajados com os propósitos da organização. Motivar é o processo de estimular as pessoas a realizarem uma tarefa desejada, mudando assim o comportamento dentro das organizações.

Sendo assim, destaca-se que colaboradores motivados tendem a trabalhar melhor em equipe e, equipes motivadas, desenvolvem de forma mais eficaz suas tarefas, pois cada indivíduo carrega um conjunto de crenças, valores, habilidades, técnicas, entre outros, que irão influenciar no andamento dos projetos.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo principal analisar a liderança predominante e a satisfação em relação à motivação das equipes de trabalho, numa instituição financeira do município de Criciúma, e propor sugestões de melhorias adequadas, para que a instituição, junto a seus líderes e colaboradores, possa desenvolver métodos de liderança que integre e possibilite o bom andamento das suas atividades laborais.

Desta forma, foi feita uma pesquisa com os colaboradores da instituição em questão, onde foram detectados os índices de insatisfação e os pontos que precisam de melhorias na percepção destes, pois é são os funcionários que garantem o futuro de organização.

Sendo assim, é imprescindível que as lideranças se mantenham sempre em alerta quanto às melhorias e novidades do mercado, para que possam impulsionar o trabalho em equipe, manter a motivação de seus colaboradores e oferecer espaço para que estes possam se expressar quanto ao planejamento, desenvolvimento e execução das tarefas.

Por fim, este trabalho ajudará a instituição a promover as mudanças nas questões diagnosticadas e também a obter uma integração maior entre os seus colaboradores. O trabalho também foi de grande valia para o pesquisador, como fonte de conhecimento e de aprimoramento profissional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, 7. ed. Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**. Ed. 2, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- _____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMPTON, D. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, C. et al. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. **Rev. Texto & contexto enfermagem**. v. 15, n. 3. Florianópolis, Jul./Set. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência do trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

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

_____. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBB, J. Pesquisa de marketing. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WILSON, J. M. et al. **A liderança Zapp!:** estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.

Questionário aplicado em uma Instituição Financeira de Criciúma - SC

1. Cargo exercido atualmente: () Escriturário () Assistente () Gerente
2. Tempo de função no cargo ATUAL: _____

AVALIE AS AFIRMATIVAS ABAIXO:

3. Participo das decisões que envolvem o estabelecimento de metas para o meu trabalho.
() Sempre () Eventualmente () Raramente () Nunca
4. Participo das decisões relacionadas aos processos (como fazer) o meu trabalho.
() Sempre () Eventualmente () Raramente () Nunca
5. Sou consultado quando alguma decisão relevante acerca da minha equipe de trabalho é tomada.
() Sempre () Eventualmente () Raramente () Nunca
6. Dentre os fatores abaixo, assinale aqueles que freqüentemente são responsáveis pelo seu desempenho na organização (podem ser assinalados diversos).
() Medo de consequências que podem vir do não cumprimento de minhas atribuições.
() Admiração/vontade de agradar o(s) chefe(s).
() Possibilidade de ascensão profissional ou maiores ganhos pecuniários.
() Para cumprir as determinações relacionadas ao meu cargo.
() Satisfação pessoal.
7. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é o item mais importante e 5 o menos importante, avalie os itens que mais estão relacionados ao seu desempenho na organização.

- Salário Auto-realização Estabilidade Status social
 Valorização/ascensão

8. Considero que o meu domínio sobre os assuntos relacionados ao meu trabalho é:

- Altíssimo. Sou considerado referência nesses assuntos.
 Satisfatório.
 Razoável. Ainda existem diversas lacunas a ser preenchidas.
 Baixo. Ainda tenho pouca experiência na minha área de atuação.

9. Os trabalhos realizados pela minha equipe são designados:

- Pelos líderes. Não temos autonomia para decidir o que ou como fazer.
 Em conjunto com os líderes.
 O líder apenas informa o objetivo.

10. Considero que a minha equipe desenvolve seu melhor trabalho quando:

- O líder designa as tarefas antecipadamente, assim não há perda de tempo decidindo o que será feito.
 O líder discute como serão realizadas as tarefas.
 O líder apenas informa o objetivo.

11. Em relação à minha satisfação no trabalho, considero-me:

- Plenamente satisfeito
 Pouco satisfeito
 Insatisfeito