

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JULIANA TAVARES SANTOS**

**ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO DOS  
LIDERADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**JULIANA TAVARES SANTOS**

**ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO DOS  
LIDERADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CAXIAS DO SUL**

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora TCC I: Profª Ma. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti.

Orientadora TCC II: Profª Dra. Zaida Cristiane dos Reis

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**JULIANA TAVARES SANTOS**

**ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO DOS  
LIDERADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CAXIAS DO SUL**

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

**Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022.**

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Zaida Cristiane dos Reis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Fábio Eberhardt Teixeira  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## RESUMO

O tema desse estudo foi a análise do estilo gerencial. O objetivo geral foi identificar os estilos gerenciais mais característicos do comportamento dos líderes de uma Instituição Financeira de acordo com a percepção dos seus funcionários. Para a execução desse estudo utilizou-se a metodologia de natureza qualitativa de nível exploratório e quantitativa de nível descritivo. Para a coleta de dados utilizou-se a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo (2014). Os resultados da pesquisa apresentaram que os estilos situacional e de tarefa são característicos do comportamento dos líderes da Instituição. Esse resultado sugere que os líderes são adaptáveis no relacionamento com os subordinados de acordo com as exigências da situação e refere-se basicamente a formação de estratégias em busca dos objetivos, respectivamente. Como sugestão é importante trabalhar a preparação dos gestores para lidar com o comportamento adequado de acordo com as emoções e necessidades dos liderados e, principalmente, a adequação das metas.

**Palavras-chave:** liderança; motivação; estilos gerenciais.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos de grandes líderes .....	14
Figura 2 – Teoria da equidade .....	21
Figura 3 – Teoria da expectativa .....	22
Figura 4 – Modelo básico de motivação e desempenho no trabalho .....	24
Figura 5 – Relação entre a dificuldade e a motivação para o alcance de uma meta .....	25
Figura 6 – Gentileza no relacionamento com os subordinados.....	35
Figura 7 – Compreensão com as falhas e erros dos subordinados .....	35
Figura 8 – Liberdade na realização de tarefas conforme a disposição .....	36
Figura 9 – Coloca o trabalho em primeiro lugar .....	36
Figura 10 – Interesse pelos sentimentos dos subordinados.....	37
Figura 11 – Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados .....	38
Figura 12 – Rigidez nos prazos estabelecidos .....	38
Figura 13 – Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia) .....	39
Figura 14 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada .....	39
Figura 15 – Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho .....	40
Figura 16 – Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.....	40
Figura 17 – Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um .....	41
Figura 18 – Demonstra confiança nos subordinados .....	41
Figura 19 – Pede que os colaboradores sigam normas e regras estabelecidas pela instituição .....	42
Figura 20 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa .....	42
Figura 21 – Mostra-se acessível aos subordinados .....	43
Figura 22 – Valoriza o respeito à autoridade.....	43
Figura 23 – Dá liberdade para a execução das tarefas aos colaboradores que se mostram motivados .....	44
Figura 24 – Encontra tempo para ouvir os membros do grupo .....	45
Figura 25 – Nuvem de palavras sobre motivação e liderança.....	47
Figura 26 – Organograma em relação a liderança e seus aliados .....	49
Figura 27 – Dicas para automotivação.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais ideias e autores.....	27
Quadro 2 – Síntese da metodologia.....	29
Quadro 3 – Programas e recursos da instituição .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo do perfil dos respondentes .....	33
Tabela 2 – Verificação do valor médio de cada item .....	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO .....	10
1.2	OBJETIVOS.....	10
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1	CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	13
2.2	PAPEL DO LÍDER .....	14
2.3	LIDERANÇA GERENCIAL.....	16
<b>2.3.1</b>	<b>Liderança transacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Liderança transformacional ou carismática.....</b>	<b>18</b>
2.4	MOTIVAÇÃO .....	19
<b>2.4.1</b>	<b>Teoria da equidade .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Teoria da expectativa .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Teoria do reforço .....</b>	<b>22</b>
2.5	LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO .....	23
<b>2.5.1</b>	<b>Metas e motivação.....</b>	<b>24</b>
2.6	ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG) .....	25
<b>2.6.1</b>	<b>Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da EAEG.....</b>	<b>26</b>
2.7	RESUMO DAS PRINCIPAIS IDEIAS DO REFERENCIAL .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	29
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	31
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL.....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES DA AUTORA.....</b>	<b>47</b>



<b>6</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTOR .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando é perguntado para alguém o porquê trabalha, a maioria das pessoas responde que é para sobreviver. Isso significa ver o trabalho como uma ferramenta que atende às suas necessidades, não os desejos. Quando na verdade precisam de um trabalho significativo e, quando questionadas sobre seus *hobbies*, podem fornecer respostas diferentes. Trabalhar por amor deveria ser comum, dar o seu melhor todos os dias sem esperar nada em troca. Oferecer todo conhecimento e habilidades pra quem tem sede de aprender (CHIAVENATO, 2021).

De acordo com Fiorelli (2018), o profissional de Administração vive diariamente com obstáculos para liderar pessoas, determinados pelas atividades e relações profissionais. Observar os comportamentos e resultados estabelecidos para o papel individual não significa o exercício da liderança, pois a influência é gerada pelo incentivo gerado pelas normas dos subordinados que dificilmente atuam durante o exercício da atividade.

Baldwin (2015) cita que a concepção de “líder” e de “liderança” há milhares de anos tem história (existem até mesmo hieróglifos egípcios associados a eles) e, mesmo assim, entendimentos sobre o que é liderança e como melhor desenvolvê-la são muito diferentes.

De acordo com Robbins e Timothy (2020), este estudo envolve especialmente as situações específicas relacionadas entre a união dos colaboradores e a organização. Destaca-se o comportamento no cenário da satisfação no trabalho, produtividade conforme as metas, desempenho e liderança.

Portanto, a elaboração desse estudo também possibilita apresentar a identificação de diferentes fatores que influenciam positivamente ou negativamente na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo que, neste primeiro capítulo encontra-se a contextualização do tema e do problema, assim como o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, contemplando assuntos ligados ao tema da pesquisa: o conceito da liderança, as competências do líder, os modelos de liderança carismática, transformacional e transacional, liderança gerencial, construção e validação fatorial da escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG), conceito de motivação e influência no desempenho, teoria da equidade,

teoria da expectativa, teoria do reforço, e a relação entre liderança, motivação e metas.

No capítulo três consta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, onde são apresentados os tipos de métodos utilizados. No capítulo quatro tem-se o desenvolvimento dos resultados, e identifica-se as respostas obtidas através do formulário que serão analisadas e relacionadas com os conceitos tratados no referencial teórico.

As considerações da autora são exibidas no capítulo cinco, ela expõe suas próprias ideias de acordo com o que foi analisado durante a pesquisa em busca de um novo ponto de vista para os leitores. E no capítulo seis apresenta-se as limitações do estudo, que são exibidas as dificuldades encontradas que interferiram no desenvolvimento da pesquisa. Já no último capítulo, o sete, tem-se as conclusões finais, apontando o desfecho que obteve após a análise do conteúdo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A análise do estilo gerencial é o tema deste trabalho, pois Cortella e Mussak (2013) defendem que liderança não é um dom, mas uma virtude. Por não ser um dom, pode ser discutido o assunto. Se fosse dom, não existiria discussão: a pessoa nasce ou não com essa característica; ela tem ou não tem. Se não é dom, pode ser denominado virtude.

Diante do exposto, questiona-se: qual a percepção dos funcionários de uma Instituição Financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa é definido conforme as expectativas criadas ao início do trabalho, com o problema estipulado. Para isso, precisa ser posto de forma fácil e eficaz (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018).

Perovano (2016) indica que o objetivo da pesquisa é a intenção que o pesquisador tem com o estudo. E para que os objetivos possam ser determinados, é necessário ter o problema e a pergunta do problema definidos.

O presente estudo tem como objetivo analisar entre os funcionários de uma instituição financeira através de uma pesquisa de competências e habilidades dos

estilos de liderança encontrados nela, e os principais fatores emocionais de seus colaboradores, levando em consideração a importância de obter a maior satisfação e motivação dos funcionários para que atinjam os objetivos da instituição.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção de funcionários de uma Instituição Financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Castro (2020) cita que objetivos específicos nos aproximam cada vez mais de alcançar o objetivo geral como num passo a passo, mas todos eles têm seus propósitos.

Desta forma, elenca-se como objetivos específicos:

- a) analisar a percepção dos funcionários sobre a sua liderança;
- b) avaliar o entendimento das metas pela percepção do funcionário e dos líderes;
- c) sugerir ações para equilibrar a relação entre funcionários e a liderança.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O presente estudo tem grande importância em sua realização, buscará identificar os principais aspectos de liderança presentes no modelo de liderança utilizado na organização, e, através da relação entre líderes e colaboradores na instituição financeira.

Conforme Chiavenato (2021) cita, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é motivar os funcionários. A motivação refere-se ao desejo de fazer um alto nível de esforço para atingir certas metas organizacionais, e a condição é a capacidade de cumprir metas pessoais. A motivação necessita resumidamente de um objetivo, da necessidade e esforço de uma pessoa.

De acordo com Baldwin (2015), o papel dos gestores é tornar as pessoas bem-sucedidas. Eles só são bem-sucedidos se seus liderados também forem. Parece uma tarefa simples, porém, é um papel bem difícil para os liderados bem-sucedidos

que fazem a modificação para a função de gestão: aprender a desenvolver as tarefas através de outras pessoas.

Com a competição cada vez mais acirrada no mercado, as organizações precisam de funcionários motivados para que aumentem a competitividade e a renda. Através disso, as organizações precisam preservar colaboradores eficientes e instigar sempre os funcionários para que deem seu melhor.

Diante disso, o líder é a peça mais importante e de principal responsabilidade para dirigir uma empresa nesse objetivo, por meio das habilidades, ele será responsável por incentivar os colaboradores a expandir os conhecimentos. A partir disso, os manterão motivados e os objetivos da organização serão atingidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a importância da liderança como um princípio de incentivo na organização, a sua interferência na motivação e no comprometimento dos colaboradores.

### 2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança é conceituada como o poder da influência em certo grupo para chegar nos objetivos. A definição de liderança geralmente é a influência exercida sobre uma pessoa ou mais pessoas para atingir as metas organizacionais. Segundo Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2019), na liderança existem dois tipos de habilidades: as específicas e as de comportamento. Sendo assim, para liderar pessoas, os líderes devem liderar a si mesmos antes.

O conjunto de valores que existem na sociedade afeta a atitude do líder e as habilidades de liderança necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos das várias personalidades e situações de pessoas nas equipes (KANAANE, 2017).

De acordo com Williams (2017), a interpretação mais usual dos líderes é de que estão no poder. Para Kofman e Zeytounlian (2018), os líderes de empresas "[...] devem tomar algumas decisões difíceis: responsabilização ou cooperação, excelência ou sintonia, autonomia ou coordenação", decisões que se tornam conflitantes na organização.

Carvalho (2020) cita que o processo de decisão deve ser compreendido pela liderança, considerando aspectos que desenvolvem e otimizam o processo da gestão aderindo boas práticas.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2020), na concepção geral da liderança, não tem nenhuma característica, modelo ou forma de tomar decisões que converta em êxito. A liderança é uma prática muito rica que necessita de um intenso treinamento de autoconhecimento (CAMPOS, 2020).

O progresso de uma organização se mede conforme sua liderança e seus parceiros enfrentam as mudanças em um cenário inconsistente. Por isso, é necessário que as empresas busquem por constantes mudanças, para que se preservem competitivas e seguras no mercado (CARVALHO, 2020).

A forma como os colaboradores permitem e enfrentam o líder conforme a

técnica de liderança, forma a capacidade deles. Assim, também medindo a capacidade do líder. Sem liderados, não há líderes (SABBAG, 2018).

Conforme Kofman e Zeytounlian (2018), liderar é um processo em que o líder provoca um compromisso em seus liderados para que se alinhem conforme a missão e os valores da organização. De acordo com Bizzo (2021), alguns autores citam que liderar é um dote, outros, que liderar pode ser aprimorar, desenvolver.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2018), para a construção de um pilar de liderança, inicialmente precisa ser entendido a estrutura mantida nas organizações. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2020), se liderar fosse fácil, qualquer um seria mestre.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2020), a Figura 1 apresenta exemplos de grandes líderes.

Figura 1 – Exemplos de grandes líderes

QUADRO 10.1 Exemplos de grandes líderes	
Martin Luther King Jr.	Nelson Mandela
Mahatma Gandhi	Napoleão Bonaparte
Mao Tsé-tung	Moisés
Franklin D. Roosevelt	Abraham Lincoln
Winston Churchill	Golda Meir
John F. Kennedy	Adolf Hitler

Fonte: Wagner e Hollenbeck (2020).

Estes são grandes líderes que fizeram história em toda suas carreiras, certificando que a liderança tem grande parte nas mudanças positivas de uma instituição.

## 2.2 PAPEL DO LÍDER

Uma das principais funções da liderança é orientar a performance, preparando o cenário para aplicar mudanças, conforme Carvalho (2020). De acordo com Campos (2020), resolver problemas faz parte da liderança. Dificuldades é lei. Um excelente líder não só precisa se adaptar ao ambiente em contínua mudança, mas também deseja o surgimento de novos problemas, para que possa mostrar suas competências.

Ações estratégicas, segundo Ribeiro (2018), dependem de líderes talentosos e de um grupo de pessoas que perceba os efeitos de suas ações para o alcance dos objetivos da empresa. Quase sempre é necessário rever a direção e integrar tarefas que apresentam diferenças sob a mesma perspectiva. Isso requer liderança e habilidade.

O líder é responsável por alcançar os objetivos da organização, fazendo com que cada colaborador atinja o seu papel da melhor forma possível. Para que isso aconteça, também precisou se desenvolver e aprimorar. A liderança passada que somente tomava decisões, movia recursos e interrogava se os funcionários estavam trazendo os melhores resultados para a empresa, não é mais o suficiente para atender as obrigações do tempo atual. Líderes estão em constante aprendizado de autoconhecimento, para que possam passar as habilidades a sua equipe e assim potencializar o desenvolvimento deles (TAJRA; SANTOS, 2014).

As organizações estão valorizando cada vez mais liderança no ambiente organizacional, pois as empresas estão mais competitivas, e um líder ajuda a trazer o melhor resultado dos colaboradores para cumprir as metas e resultados esperados.

Com o passar do tempo foram feitas diversas teorias de liderança. Uma liderança geral não existe: toda liderança tem coerência com o contexto em que está inserida (SABBAG, 2018).

Para Kyrillos (2019), líder bom é aquele que faz a equipe funcionar ainda sem ele. De acordo com Carvalho (2020), um líder enfrenta diversas dificuldades diante das situações que surgem no ambiente organizacional. Bem como os atributos específicos do líder, conforme seu dever no ambiente competitivo. Conhecer as perspectivas da situação atual, compreendendo a responsabilidade do grupo.

Fernandes (2015) afirma que o líder que deseja incentivar a evolução da autossuficiência de sua equipe, precisa preparar-se para delegar. “O líder é o componente estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa” (CARVALHO, 2020).

Koga-Ito e Luca (2016) citam que a efetividade de um líder, depende da adaptação do estilo da liderança e o momento que ocorre a situação. De acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), um líder de certo grupo é aquele em que pessoas rodeiam a procura de segurança e transparência diante de dúvidas ou intimidação, ou quando é preciso ser feita uma tarefa.

Seus atos como líder deve satisfazer seus seguidores hoje para que as



recompensas cumpram as expectativas no futuro (WILLIAMS, 2017).

### 2.3 LIDERANÇA GERENCIAL

De acordo com Melo (2014), esse conceito de liderança abrange a atividade gerencial. Ele cita que Torres (1999) utiliza o termo “práticas de liderança” sendo semelhante às “práticas gerenciais”. Acredita-se que gerenciar se refere a atividades destinadas a gerar consistência, enquanto liderar se define pelo processo pelo qual uma pessoa influencia outras, para atingir os objetivos.

A evolução dos estudos da liderança, segundo Melo (2014), mostra que prever o êxito da liderança é mais difícil do que distinguir características ou comportamentos preferenciais, e essa situação deve ser considerada. Dizer que a efetividade da liderança depende da circunstância, é diferente de eliminar circunstâncias situacionais. Autores têm proposto modelos de liderança com essas características:

- a) modelo Fiedler: Fred Fiedler associa dois fatores do comportamento do líder: orientação para tarefa e para o relacionamento, e três medidas situacionais: estrutura da tarefa (ET), poder da posição (PP) e relações líder-membro (RLM). Presume que cada um possui seu estilo de liderança. Então, deve-se colocar o líder na situação em que seu estilo é mais eficaz, pois o líder não pode mudar seu estilo para se adequar à situação específica;
- b) caminho-objetivo: Robert House aborda, que as tarefas do líder é auxiliar os indivíduos, orientando e apoiando para que atinjam seus objetivos e do grupo. O comportamento do líder só é aceito pelos seus seguidores, conforme é presenciado de forma que os satisfaça. Portanto, o comportamento do líder é motivacional, pois faz com que os requisitos de satisfação dos subordinados dependam de um desempenho eficaz e fornece o treinamento, a orientação, o suporte e as recompensas necessárias para um desempenho eficaz;
- c) participação e liderança: Vroom e Yetton associam o comportamento e envolvimento da liderança na tomada de decisão. Presume que a liderança pode ser ajustada a diferentes estilos e situações. Este modelo apresenta cinco estilos básicos:

- autocrático I - o problema ou a decisão é tomada utilizando qualquer fato;
  - autocrático II - subordinados do líder passa a informação, a partir disso, o líder toma a decisão;
  - consultador I - os problemas são compartilhados com cada subordinado, reunindo as sugestões, depois o líder toma a decisão final;
  - consultador II - o líder divide o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão;
  - grupo II - o líder divide o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão em equipe;
- d) liderança situacional: Hersey e Blanchard utilizam as mesmas medidas usadas no modelo de Fiedler: maneiras de tarefa e de relacionamento. Mas, essas medidas são definidas por “alto” e “baixo”, sucedendo quatro comportamentos, definidos como: determinar (tarefa alto – relacionamento baixo) – destaque no comportamento diretivo, o que deve ser feito é dito pelo líder; persuadir (tarefa alto – relacionamento alto) – o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio; compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor dividem a tomada de decisões, e o papel principal do líder é facilitar e comunicar; delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder passa pouca direção ou apoio. O elemento situacional do modelo é a maturidade dos subordinados, que se refere ao grau em que as pessoas são capazes e desejam realizar tarefas específicas. Portanto, quatro estágios são identificados: capaz e disposto; capaz e não disposto; incapaz e disposto; e, por fim, incapaz e não disposto.

Carvalho (2020) cita que existem vários tipos de liderança, e cada uma influencia de forma diferente o ambiente organizacional, o comportamento e o desenvolvimento dos profissionais.

### **2.3.1 Liderança transacional**

Conforme Maximiano (2019), a liderança transacional é definida através do vínculo exclusivamente profissional entre o líder e seus liderados. Esse vínculo é

controlado por uma classe de contrato de trabalho. O liderado tem o compromisso formal de executar funções de acordo com as determinações do líder.

A liderança transformacional fundamenta-se na liderança transacional resultando em maior esforço e desempenho do que os resultados atingidos somente com a abordagem transacional (ROBBINS, 2015).

### **2.3.2 Liderança transformacional ou carismática**

Transformacional ou carismática é a liderança que depende do reconhecimento entre o líder e os liderados. Ela é emocional ou moral, não calculista como a liderança transacional (MAXIMIANO, 2019).

Conforme Robbins (2015), as principais características de um líder carismático são: visão e articulação, disposição a correr riscos, sensibilidade as necessidades dos seguidores e comportamentos fora do comum.

De acordo com Escorsin e Walger (2017), liderança transformacional ou carismática é definida pelos liderados como uma paixão pelo líder, pois eles são tratados com sensibilidade e sempre sendo estimulados a se dedicarem ao máximo na busca dos seus objetivos.

Maximiano (2019) afirma que líderes sociais, religiosos e políticos em situações de crise, descrevem a liderança transformacional. O que eles fornecem aos seus seguidores é a própria tarefa ou algum tipo de retorno transcendente, para que os seguidores sejam "transformados".

Segundo Robbins (2015), pesquisas identificam que a liderança carismática é eficiente conforme os seguidores notam os sentimentos que o líder tenta demonstrar, o que mostra o afeto com a organização.

Refere-se a líderes com uma gama de habilidades que os capacita a reconhecer a necessidade de mudança, permitindo que os liderados implementem a mudança. É o tipo de liderança que muda o ambiente para melhor. Concentra-se nas pessoas, muda o comportamento e ajuda a melhorar as pessoas através de atitudes. Os líderes transformacionais são conhecidos pela maneira como tratam os seguidores. Um exemplo desse tipo de liderança é Martin Luther King (BANOV, 2019).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Williams (2017) relata que motivação é um grupo de esforços que começa, orienta e faz com que o profissional continue empenhando-se para a conclusão do objetivo.

Para Baldwin (2015), muitas pessoas não questionam a afirmação de que seguidores motivados são fundamentais para o sucesso do negócio. No entanto, não é preciso confiar na "sabedoria popular" ou em afirmações universalmente aceitas que não foram testadas. De acordo com um estudo de referência nacional realizado em conjunto pelo Dr. Palmer Morrel-Samuels e a Universidade de Michigan, foi descoberto que a motivação dos funcionários está relacionada a quatro indicadores importantes de desempenho. Mais especialmente, as empresas com funcionários mais motivados têm maior retorno, sobre o produto, a satisfação do cliente e maior retorno sobre as ações do que empresas com níveis menores de motivação.

Chiavenato (2021) menciona que as pessoas são motivadas por muitos fatores. Tem prazer no seu trabalho porque ele atende a seus desejos e necessidades. No entanto, as necessidades mudam de acordo com o tempo. O que motiva hoje, amanhã pode não motivar.

O que faz as pessoas se comportarem de maneira diferente conforme Banov (2019), é a motivação presente no ambiente organizacional. Acreditando que a motivação é o estímulo que produz o comportamento almejado, os estudiosos do tema buscam motivos que fazem alguém agir de uma forma e não de outra.

Por sua vez, Chiavenato (2021), comenta que alguns autores citam diversos aspectos específicos para basear suas ideias sobre a motivação. E algumas das conclusões sobre a motivação são resumidas:

- a) teorias interpretam de diversas maneiras e destacam pontos da motivação;
- b) a definição da motivação está diretamente ligada ao comportamento;
- c) a motivação das pessoas envolve metas e objetivos;
- d) existem desigualdades fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que são causas relevantes na interpretação da motivação.

Menegon e Moreno (2018) defendem que colaboradores não trabalham apenas por recompensas materiais. O empenho não é só racional, mas, emocional. Pessoas totalmente motivadas, estão emocionalmente conectadas e comprometidas com o trabalho.

### 2.4.1 Teoria da equidade

Conforme Griffin e Moorhead (2016), teoria da equidade descreve o processo de comparação de igualdade com base na proporção da contribuição ao resultado. Contribuição se refere ao que um indivíduo fornece à organização: fatores como experiência, educação, esforço e lealdade. O que uma pessoa obtém é o resultado: reconhecimento, remuneração, relações sociais, recompensas específicas e assim por diante.

De acordo com Williams (2017), a teoria da equidade diz que as pessoas são motivadas no trabalho quando notam que são tratadas justamente. Também destaca a importância da compreensão. Logo, a gratificação que as pessoas recebem, não interfere em relação às outras, se são tratadas de uma forma justa.

Rothmann e Cary (2017) citam que conforme os funcionários trabalham para uma empresa, eles praticamente substituem seus serviços por salários e outros benefícios. A teoria da equidade sugere que os sujeitos busquem reduzir injustiças consequentes dessa ligação de alteração que possam identificar. Essa comparação tem em vista que cada um relaciona as maneiras que recebe a partir dos primeiros indícios, e essa dimensão é relacionada ao que é visto como proposição entre resposta às primeiras impressões com quem se compara.

Conforme Robbins e Timothy (2020), se confiar que nossa ligação entre recompensas e bens são todos iguais, pode dizer que há um estado de equidade e acredita-se que nossa condição é justa. E quando alguém se sente injustiçado, algumas das decisões a seguir, espera-se que sejam tomadas:

- a) modificar os insumos: se esforçar menos se achar que ganha menos que deveria ou se esforçar mais se achar que ganha mais do que deveria;
- b) modificar os resultados: funcionários que recebem por peça fabricada podem aumentar a renda produzindo mais peças, mas com qualidade menor;
- c) distorcer a autoimagem: quando o funcionário pensa que trabalha moderadamente, mas percebe que trabalha mais que os colegas;
- d) distorcer a percepção que tem dos outros: quando o funcionário acredita que o trabalho do colega não é importante o quanto pensa;
- e) buscar uma referência diferente: quando o funcionário pensa que não está se desempenhando bem como uma referência, mas que está melhor do

que alguém que não se desenvolvia bem;

f) desistir de atuar.

Robbins e Timothy (2020) apresentam na Figura 2, a comparação de proporções da teoria da equidade.

Figura 2 – Teoria da equidade

Comparação de proporções*	Percepção
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidade por ser sub-recompensado
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidade
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidade por ser sobre-recompensado

\* Onde  $\frac{O}{I_A}$  representa o empregado e  $\frac{O}{I_B}$  representa outros empregados comparáveis.

Fonte: Robbins e Timothy (2020).

Como pode-se ver, na teoria da equidade a recompensa deve ser proporcional ao esforço e igual para todos.

#### 2.4.2 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa tenta determinar como os indivíduos escolhem comportamentos alternativos. A ideia básica da teoria da expectativa é que a motivação depende do desejo por algo e do grau em que se acredita que o conseguirás (GRIFFIN; MOORHEAD, 2016).

Como observou Williams (2017), na teoria da expectativa, as pessoas são motivadas conforme percebem que seus esforços os levam a um alto desempenho, e ele será recompensado interessantemente.

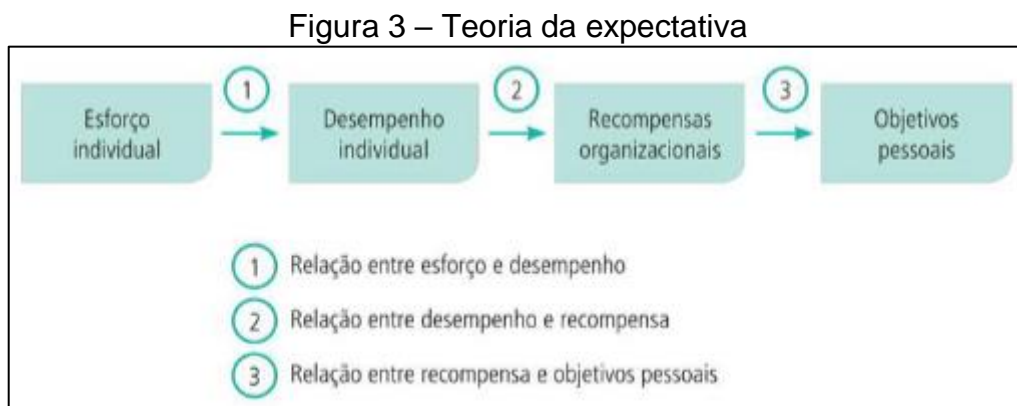
Rothmann e Cary (2017) mencionam que a teoria se refere a expectativas e como influencia essas esperanças no ambiente da organização. Sendo assim, também é considerada a teoria que mais explica a dificuldade da motivação das pessoas.

A teoria enfoca três relações:

a) expectativa: relação entre esforço e desempenho. A possibilidade reparada pelo indivíduo de que certa medida de esforço levará a

- performance;
- b) instrumentalidade: relação em desempenho e recompensa. O estágio em que o indivíduo confia em que determinada posição de desempenho o fará chegar no objetivo;
- c) valência: relação entre recompensa e objetivos pessoais. O nível que a retribuição satisfaz os objetivos pessoais ou as necessidades.

Robbins e Timothy (2020) apresentam na Figura 3, a comparação de proporções da teoria da expectativa:



Fonte: Robbins e Timothy (2020).

Conforme pode-se ver, o esforço e a recompensa estão altamente ligados a motivação: se a pessoa estiver motivada ela se esforça mais, pois acredita que a recompensa será maior e seus objetivos serão alcançados.

### 2.4.3 Teoria do reforço

Williams (2017) conclui que o comportamento é uma função das consequências da teoria do reforço. Logo, comportamento acompanhado de consequências positivas, ocorrem mais frequentemente e comportamento acompanhado de consequências negativas ou não acompanhadas de consequências positivas ocorrem com menos frequência. Conforme Menegon e Moreno (2018), a teoria do reforço não é precisamente motivacional, mas investiga o que comanda o comportamento. Por isso, quando se fala em motivação, lembra-se da teoria.

A teoria do reforço, conforme Rothmann e Cary (2017), é a conduta que vem seguida de um resultado e a natureza desse resultado modifica a propensão do organismo em repetir o comportamento. De acordo com Robbins e Timothy (2020),

essa teoria desconsidera as circunstâncias internas dos indivíduos e dedica-se apenas no que lhe acontece quando executa uma ação.

## 2.5 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Bruning, Raso e Paula (2015) citam que pessoas motivadas produzem mais que as não motivadas. A partir disso gestores e líderes devem entender a relevância que o processo motivacional tem. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), a percepção dos líderes sobre as emoções dos liderados na organização, nota-se os bons dos demais líderes. Tanto nos resultados, quanto na motivação da equipe.

De acordo com Soares (2015), o líder modifica o processo tradicional no processo mais efetivo, ou o conceito de um novo item para comercializar. Ele incentiva atividades para as tomadas de decisões e exerce métodos inovadores na organização.

Williams (2017) cita que os líderes têm a capacidade de elevar a satisfação e a performance dos liderados, direcionando para as metas e expandindo as gratificações por alcançá-las. Conforme Viana (2018) uma liderança motivadora, lida com os processos de qualificação da sua equipe, com o objetivo de providenciar a forma correta o nível de evolução.

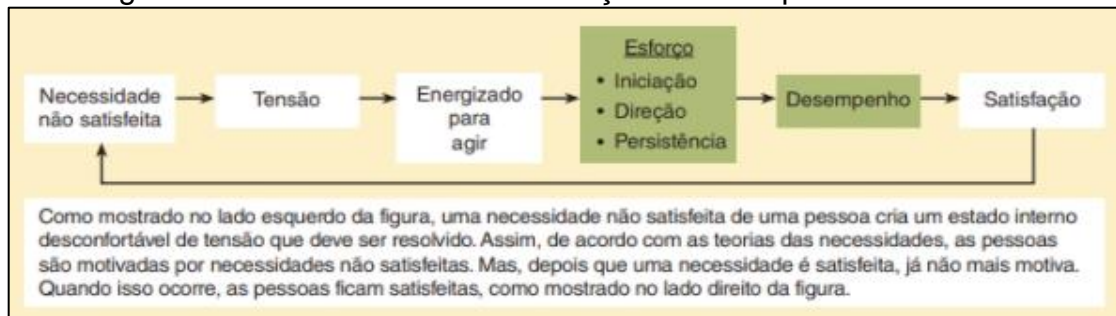
Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), nem todos os líderes registrados são líderes emocionais. Quando por algum motivo ausentar confiança ao líder denominado, os seguidores procuram um norte em alguém que lhes passa confiança.

A diversidade produz uma variedade de condutas relacionadas a objetivos e metas. Muitas delas são usadas para esclarecer as diferenças de desempenho individual, habilidades e aptidões, recompensas etc. No entanto, entre esses fatores, a motivação quase sempre vem em primeiro lugar (CHIAVENATO, 2021).

Williams (2017) apresenta na Figura 4, o modelo básico de motivação e desempenho no trabalho.



Figura 4 – Modelo básico de motivação e desempenho no trabalho



Fonte: Williams (2017).

Segundo Chiavenato (2021), um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é motivar os funcionários. Torná-los capazes, decisivos, confiantes e firmemente comprometidos em cumprir os objetivos e incentivá-los a ter sucesso.

### 2.5.1 Metas e motivação

Segundo Robbins (2015), existem muitas evidências que mostram que funcionários se desenvolvem melhor quando têm metas. Metas específicas ajudam no aumento do desempenho, metas difíceis quando aceitas, tem um melhor resultado que metas fáceis. Também mostra que o feedback melhora o desempenho do funcionário.

Oliveira (2019) aponta que metas de vendas de uma empresa corresponde aos objetivos propostos, estipulados por um certo período em unidades de vendas, números de clientes ou faturamento.

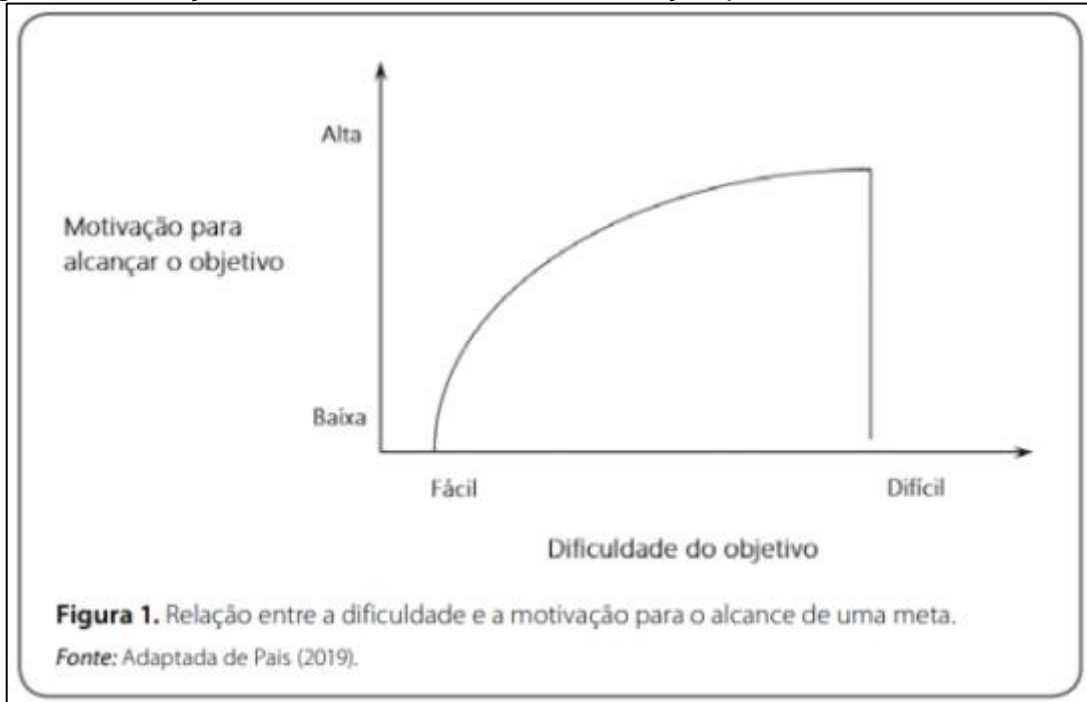
Conforme Castro, Neves e Cònsoli (2018), alguns estudos mostraram que colaboradores geralmente se esforçam para atingir as metas, em vez de maximizar as vendas. O fato dele atingir seus objetivos pode determinar o nível de esforço colocado em suas atividades de vendas, de forma que ele construirá seus próprios resultados com base nas metas estabelecidas. A meta atua como um estímulo e, ao mesmo tempo, uma vez que o colaborador tenha atingido a meta, ficará mais satisfeito.

Além de considerar os objetivos da empresa, Oliveira (2019) também menciona que é necessário garantir que os objetivos sejam suficientemente desafiadores para os profissionais trabalharem arduamente para alcançá-los, mas sempre com metas atingíveis.

Robbins (2015) cita que a particularidade da meta atua como um impulso

interno. Conduz os funcionários às atividades, e ao desempenho que necessita para atingir os objetivos. De acordo com Oliveira (2019), a Figura 5 a seguir, ilustra a relação entre a dificuldade da meta e a motivação para alcançá-la.

Figura 5 – Relação entre a dificuldade e a motivação para o alcance de uma meta



Fonte: Oliveira (2019).

Quanto menos motivado alguém estiver, mais difícil será para atingir a meta. E quanto mais motivado estiver, mais fácil será para atingi-la.

## 2.6 ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)

De acordo com Melo (2014) “Os comportamentos relativos aos estilos de liderança usados na composição da EAEG estão coerentes com a literatura e apoiados por estudo exploratório realizado por Melo (1999)”.

Esses comportamentos foram sujeitos a uma verificação de conteúdo, de acordo com Melo (2014), resultando nas categorias seguintes: “abertura para participação, avaliação de desempenho, centralização, comunicação, delegação de competência, descentralização, direção, flexibilidade, justiça, objetividade, organização, orientação, planejamento, reconhecimento, relacionamento e valorização”. Esses dados mostram que as opiniões dos respondentes se concentram principalmente em gestores com comportamento transacional. Conforme essa

concepção, volta-se para os focos seguintes a atuação do gestor:

- a) tarefa: se refere à possibilidade de o líder definir e construir os papéis dele e de seus subordinados em busca das metas. Os líderes destacam os pontos do trabalho, funções, cumprimento das normas, canais de comunicação, estrutura hierárquica, comportamentos e métodos e o desenvolvimento das atividades referentes ao trabalho;
- b) relacionamento: refere-se à medida em que o líder tem relações de trabalho definidas por confiança, amizade e cordialidade. Respeita as ideias e emoções dos funcionários. Valoriza a particularidade, apoia e orienta o seguidor;
- c) situação: refere-se à capacidade do líder de reconhecer a realidade do ambiente organizacional e se ajustar de acordo com as necessidades. É maleável conforme os objetivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realizar as atividades.

### **2.6.1 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da EAEG**

Melo (2014) explica que a realização da EAEG pode ser feita individualmente ou coletivamente, presencialmente ou on-line. Pessoas com ensino fundamental completo e que tenham convívio com o gestor por, no mínimo, seis meses. A escala pode ser respondida em tempo livre, porém, dez minutos é o suficiente.

Todos os itens da escala são positivos e os respondentes devem indicar até que ponto cada item reflete o comportamento de seus líderes na organização. O resultado deve ser calculado por fatores para obter a média fatorial dos termos que compõem cada um deles. Os valores assinalados são somados e divididos pelo número total dos itens ao final, e a média deve ter um resultado entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas.

A interpretação dos resultados deve levar em consideração que quanto maior a média, mais característica é a percepção dos subordinados sobre o comportamento do gerente. Considerando que a ferramenta utiliza uma escala de 1 a 5, o resultado é superior ao ponto médio e corresponde a um valor 3, indicando que o estilo de gestão é mais focado em relacionamentos, tarefas ou situacional. A interpretação do conceito teórico requer a verificação do valor médio de cada item, o que permite evidenciar o

comportamento descrito a partir dos resultados dos cálculos.

Os resultados podem ser agrupados para cada unidade organizacional (seção, setor, divisão, departamento etc.) ou para toda a organização. Cálculos de desvio padrão e coeficiente de variação indicam quanto da percepção do estilo de gestão é compartilhado. Quanto menores forem essas estatísticas, maior será o compartilhamento de opiniões entre os entrevistados.

## 2.7 RESUMO DAS PRINCIPAIS IDEIAS DO REFERENCIAL

Na Quadro 1, observa-se um resumo geral do conteúdo destacado no decorrer do referencial teórico.

Quadro 1 – Principais ideias e autores

Ideia Central	Autor	Ano
Conceitos e papel da liderança	Tajra e Santos	2014
	Fernandes	2015
	Koga-ito e Luca	2016
		2017
	Kanaane; Williams	2019
	Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet Kofman e Zeytounlian; Sabbag; Charan, Drotter e Noel; Ribeiro; Goleman, Boyatzis e Mckee	2018
Liderança Gerencial	Kyrillos	2019
	Carvalho; Wagner e Hollenbeck; Campos	2020
	Bizzo	2021
Liderança transacional, transformacional ou carismática	Escorsin e Walger	2017
	Banov	2019
	Maximiano	2019
	Robbins	2015
Motivação	Baldwin; Bruning, Raso e Paula	2015
	Williams	2017
	Menegon e Moreno	2018
	Banov	2019
	Chiavenato	2021
Teoria da equidade, expectativa e reforço	Griffin e Moorhead	2016
	Williams; Rothmann e Carry	2017
	Menegon e Moreno	2018
	Robbins e Timothy	2020
Metas e motivação	Robbins	2015
	Castro, Neves e Cônsoli	2018
	Oliveira	2019
Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG)	Melo	2014

Fonte: elaborado pela autora (2022)

No Quadro 1 é apresentado o assunto que cada autor contribui para a pesquisa, visando ideias e melhorias para a empresa em que os colaboradores e líderes estão inseridos.

### 3 METODOLOGIA

Para Appolinário (2016), a metodologia é considerada um processo ou uma série de etapas que são realizadas para atingir um certo objetivo e está presente em todas as áreas da vida humana.

Matias-Pereira (2019) cita que metodologia é um conjunto de métodos pelos quais cada ciência específica é posta em ação. Seu objetivo é ajudar os pesquisadores a compreender o processo de investigação científica da forma mais ampla possível.

Após definido o objetivo da pesquisa é necessário definir em qual método ela se encaixa, e como as etapas devem ser apresentadas para uma melhor otimização e dedicação do trabalho (PEROVANO, 2016). O Quadro 2 apresenta uma síntese da metodologia.

Quadro 2 – Síntese da metodologia

Delineamento			Participantes e População e amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica	Gestor	Análise de documentos Entrevista semiestruturada	Análise comparativa
Quantitativa	Descritivo	Survey	Amostra não probabilística comparativa	Questionário estruturado	Estatística

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A metodologia resume as diversas etapas que constituem a estratégia exibida. O delineamento, participantes, processo de coleta e de análise. Na sequência, apresenta-se o detalhamento da metodologia.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

De acordo com Appolinário (2016), o delineamento de uma pesquisa caracteriza o planejamento do que será realizado, com todos os detalhes. Refere-se a proposta ou projeto que o pesquisador deseja aplicar ao estudo.

Este estudo vai apresentar duas naturezas de estudo, qualitativa de nível exploratório, usando como estratégias o estudo de caso.

Na sequência, será aplicada também uma pesquisa de natureza quantitativa de nível descritivo, utilizando como estratégia o método de enquete ou *survey*.

Para Marconi e Lakatos (2022), o método qualitativo caracteriza-se basicamente por exploração aprofundada dos fenômenos e interesse na definição dos dados coletados sem depender de cálculos estatísticos, fornece uma análise mais detalhada de pesquisas, hábitos, atitudes, tendências comportamentais etc.

Segundo Perovano (2016), no estudo exploratório, o pesquisador reúne todos os indícios ligados às circunstâncias apresentadas na pesquisa.

Conforme Lakatos e Marconi (2019), nos estudos de casos podem ser encontradas tanto pesquisas de natureza quantitativas e/ou qualitativas quanto informações minuciosas e observadas pelo participante.

Michel (2015) cita que a pesquisa bibliográfica atua como atualização do conhecimento do estágio inicial, serve de ferramenta auxiliar na caracterização dos problemas e objetivo do trabalho.

A pesquisa quantitativa tem como objetivo, mensurar e permitir o teste de hipóteses, evitando possíveis erros de interpretação, e é feito a partir de todas as informações numéricas produzidas pelo levantamento (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Especificar particularidades, características e descrição dos investigados nos devidos acontecimentos, são os principais objetivos nos estudos quantitativos descritivos (PEROVANO, 2016).

As pesquisas de coleta de dados também conhecidas como Survey, conforme Castro (2020), são projetadas para identificar informações sobre as práticas ou opiniões de grupos específicos para os quais os dados devem ser obtidos.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente estudo tem-se como participante da análise qualitativa, o gestor de uma das seis agências de Caxias do Sul.

De acordo com Marconi e Lakatos (2022), os participantes da pesquisa devem ter alguma experiência com o assunto a ser discutido, para que sua participação traga conhecimento ao leitor.

A população alvo da pesquisa quantitativa tem como foco a Instituição

Financeira que possui 4.319 agências espalhadas pela América Latina, e conta com 98,8 mil funcionários em média. Mas o estudo será concentrado somente nas 6 agências da cidade de Caxias do Sul.

A amostra será não probabilística por conveniência e contará com 80 colaboradores da Instituição.

População é o conjunto de animais, pessoas ou circunstâncias que possuem características em comum. E a amostra faz parte de objetos extraídos da população por meio de uma determinada técnica de amostragem, quando esta amostra representa este grupo, assume-se que todas as conclusões sobre esta também são válidas para todo o grupo (APPOLINÁRIO, 2016).

De acordo com Appolinário (2016), análise não probabilística por conveniência envolve a seleção de participantes com base em sua disposição para participação no estudo. Os respondentes são escolhidos pela conveniência do pesquisador.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para a análise qualitativa será utilizado a análise de documentos e entrevista semiestruturada. E na análise quantitativa usa-se o questionário estruturado.

Segundo Michel (2015), descrição dos métodos de coleta de dados (procedimentos quantitativos e qualitativos): análise de documentos, análise de conteúdo, história de vida, entrevista formal ou informal, levantamentos de dados, aplicação de questionário com perguntas fechadas etc.

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador tem autonomia para desenvolver o assunto em qualquer direção que julgar apropriada (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Para Malhotra (2019), o questionário estruturado baseia-se num interrogatório feito de questões sobre diversos conteúdos, é concedido a uma amostra de uma população para adquirir dados específicos dos respondentes.

O questionário estruturado conta com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, desenvolvido pelo autor Melo (2014), constituído por dezenove questões, divididas em três fatores: de relacionamento; situacional e tarefa. Utilizará amostra e será encaminhado virtualmente a funcionários das agências que estão instaladas em Caxias do Sul por meio do Google Forms. Ele encontra-se disponível no Apêndice A.



Para que a pesquisa fosse realizada sem dificuldades pelo aplicador e entendida pelos respondentes e a eficiência e a eficácia da pesquisa fosse alcançada, foi feito um pré-teste com duas professoras orientadoras, dois gestores e três colegas críticos. Aplicado no período de 15/03/2022 a 17/03/2022. Obtendo um retorno positivo, pois as questões foram criadas pelo autor Eleuní Antonio de Andrade Melo e foram sugeridas pequenas alterações.

A aplicação do questionário oficial do Google Forms ocorreu de 18/03/2022 a 23/03/2022, com 80 respondentes, já a entrevista com o gestor foi realizada na data 24/03/2022.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise de dados qualitativo tem-se o método comparativo. No quantitativo, a análise estatística.

No método comparativo analisa-se diferenças e semelhanças com o propósito, por exemplo, de compreender diversos comportamentos humano. Assim, possibilitando descobrir modelos de variações referente a determinados objetos de estudo (OLIVEIRA, 2021).

A análise estatística procura soluções por amostra, utilizando ferramentas estatísticas e matemáticas (MICHEL, 2015).

Na sequência deste estudo, apresenta-se o desenvolvimento dos resultados, tanto da pesquisa quantitativa como qualitativa.

#### 4 DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS

O propósito deste capítulo de acordo com Castro (2020) é expor aos leitores como os resultados da pesquisa contribuem para a evolução da liderança nas empresas. Logo, apresenta-se as respostas obtidas da pesquisa quantitativa e qualitativa que foram planejadas para serem analisadas e relacionadas com a prática, de acordo com os conceitos tratados no referencial teórico.

O formulário foi aplicado para os colaboradores da Instituição financeira instalados em Caxias do Sul. Obtendo um retorno de 80 respondentes.

Será apresentado a seguir a primeira seção do questionário, a caracterização dos respondentes entrevistados.

Tabela 1 – Resumo do perfil dos respondentes

Gênero		Grau de escolaridade		
				Ensino superior incompleto
Feminino	68,80%		Ensino superior completo	52%
Masculino	31,30%		Pós-graduação incompleta	8,80%
Prefiro não dizer	0%		Pós-graduação completa	15%
Faixa etária		Tempo de instituição		
				Menos de 1 ano
De 18 a 30 anos	61,30%		De 1 a 2 anos	16,30%
De 31 a 40 anos	30%		De 2,1 a 3 anos	11,20%
De 41 a 50 anos	5%		De 3,1 a 4 anos	21,20%
Acima de 50 anos	3,70%		Acima de 4 anos	36,30%
Estado Civil		Renda mensal		
Solteiro (a)	55%		Até R\$ 1.500,00	1,30%
Casado (a)/União estável	42,50%		De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00	22,50%
Separado (a)	2,50%		De R\$ 3.001,00 a R\$ 6.000,00	66,20%
Viúvo (a)	0%		Mais de R\$ 6.000,00	10%

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Observa-se no Quadro 3 que o formulário obteve 68,8% de respondentes do sexo feminino, e 31,3% do sexo masculino. Nota-se que a diferença é grande.

A faixa etária dos indivíduos também mostra uma grande diferença, onde 61,3% deles tem 18 a 30 anos, sendo a maioria. De 31 a 40 anos 30%, 41 a 50 anos 5% e a minoria são as pessoas acima de 50 anos, somente 3,7%.

O estado civil dos respondentes varia, 55% deles representa os solteiros, 42,5% os casados (as)/união estável e 2,5% separados (as) e nenhum viúvo (a).

De acordo com a pesquisa, 24,2% das pessoas estão cursando o ensino superior, enquanto 52% já concluíram. Conforme a maior porcentagem, 15% dessas pessoas também já finalizaram a pós-graduação, e 8,8% estão em andamento.

Há uma certa rotatividade na empresa, visto que mensalmente os colaboradores recebem propostas de emprego de outras instituições. A partir disso, pode-se observar que somente 36,3% dessas pessoas trabalham há mais de 4 anos na empresa. 21,2% de 3,1 a 4 anos, de 2,1 a 3 anos somente 11,2% porque de acordo com a vivência no ambiente, percebe-se a dificuldade dos funcionários de sustentar o equilíbrio mental devido as cobranças excessivas. De 1 a 2 anos 16,3% representam o tempo de trabalho, e 15% com menos de 1 ano de empresa.

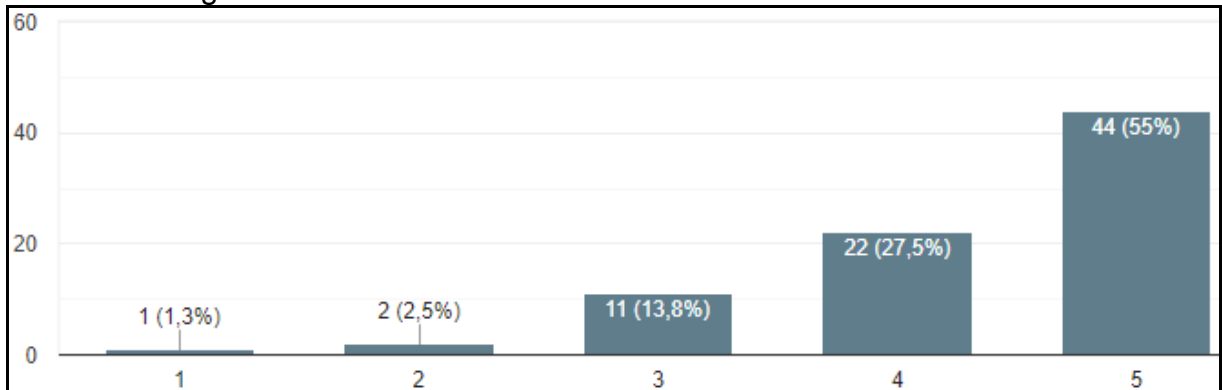
A renda mensal não apresenta muita variação. Como pode-se observar, 66,2% dos respondentes recebem de R\$ 3.001,00 a R\$ 6.000,00, são poucos cargos dentro das agências físicas, por isso, a maioria dos empregados recebem o mesmo salário. Mais de R\$ 6.000,00 apenas 10% recebem, em razão de existir somente 2 gerentes por agência. De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00 equivalem a 22,5%, e 1,3% até R\$ 1.500,00 que corresponde a 1 jovem aprendiz por agência (somente em agências de maior fluxo).

#### 4.1 AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

Será apresentado neste tópico, a segunda seção do questionário. As respostas foram avaliadas de acordo com a perspectiva do colaborador respondente diante do comportamento de seus líderes na organização, atribuindo as notas de 1 a 5, onde 1 equivale a discordo totalmente e 5 equivale a concordo totalmente

Ter um bom relacionamento com os subordinados é a base para qualquer organização ter êxito. Conforme Siqueira (2014) menciona, prosperar no trabalho também envolve relacionamento com colegas, competência profissional e otimismo sobre o futuro da profissão. Na questão a seguir, observa-se a gentileza no relacionamento com os subordinados.

Figura 6 – Gentileza no relacionamento com os subordinados

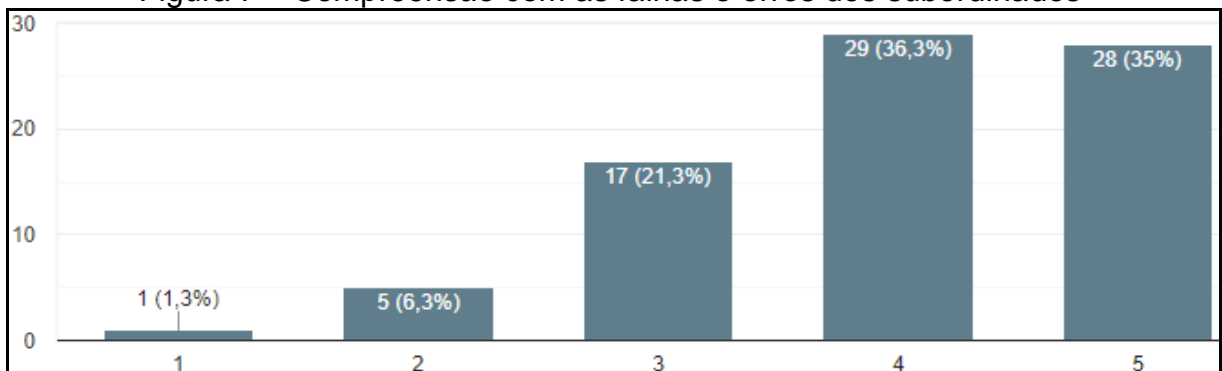


Fonte: elaborada pela autora (2022).

De acordo com o gráfico, 55% dos respondentes concordam que o líder é sempre atencioso no relacionamento, 27,5% acham que algumas vezes ele deixa de ser. Enquanto 13,8% não concordam e nem discordam da gentileza do gestor, e apenas 3,8% dos respondentes discordam da afirmativa.

Ser compreensivo com as falhas e erros dos subordinados, torna um grande líder. Errar é humano, e a posição dele diante de uma falha deveria ser entender o motivo e estender a mão. Tajra e Santos (2014) dizem que em pesquisas de pontos fortes e fracos, as pessoas normalmente se lembram mais dos pontos fracos porque sabe-se que é mais fácil apontar erros e fracassos. Na Figura 7 pode-se ver a compreensão dos líderes para com seus seguidores.

Figura 7 – Compreensão com as falhas e erros dos subordinados



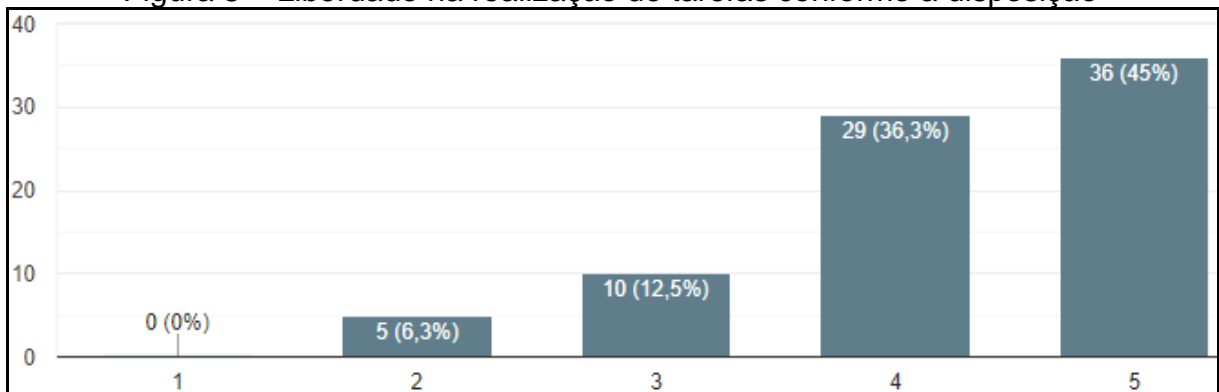
Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na Figura 7 observa-se que 35% dos respondentes concordam com a compreensão dos gestores diante de falhas e erros. Por mínima diferença na porcentagem de apenas 1,3%, afirmam que a quase todo momento o gestor compreende os erros. Com 21,3% soma-se aqueles que não tem opinião formada

sobre a gestão, 6,3% quase discordam totalmente de que ele não aceita falhas, e apenas 1,3% admitem que não existe a possibilidade de errar.

Dar liberdade na realização de tarefas dependendo da disposição do liderado é importante para a empresa, pois quanto maior a disposição, maior a produtividade. Apresenta-se na Figura 8, à proporção que o líder dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

Figura 8 – Liberdade na realização de tarefas conforme a disposição

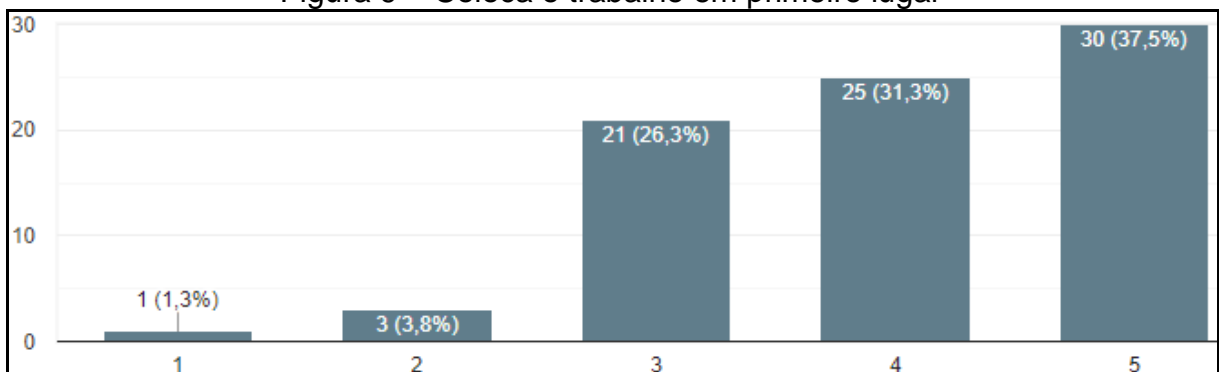


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Conforme observa-se na Figura 8, 65 dos respondentes defendem a gestão no aspecto liberdade para tarefas diante da disposição, com uma diferença de apenas 7 pessoas que concordam totalmente com a afirmação. Já 10 pessoas não concordam e nem discordam, e somente 5 dizem que não tem liberdade conforme sua disposição.

Há quem ainda coloca o trabalho em frente a qualquer outra situação, uma questão muito polêmica. Na Figura 9, é possível observar essa afirmação apresentada na questão.

Figura 9 – Coloca o trabalho em primeiro lugar

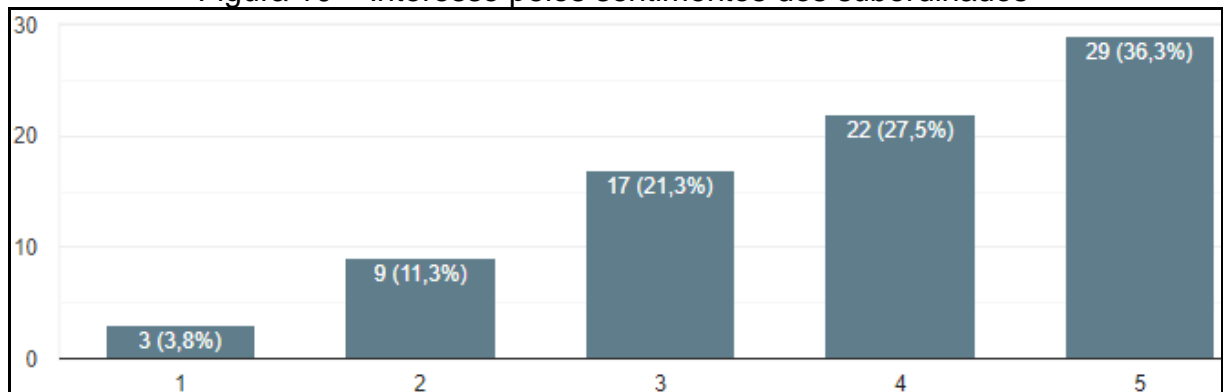


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Neste aspecto pode-se ver que a maioria dos líderes colocam em primeiro lugar o trabalho, e nem sempre isso faz bem para si e para os funcionários. Por exemplo, muitos colaboradores trabalharam/trabalham doentes porque o gestor acredita que o trabalho vai à frente da saúde. Por isso, 68,8% dos respondentes acreditam que seus gestores abandonam qualquer coisa que não envolva o serviço na organização. 26,3% apresentam incerteza diante da questão, e apenas 5,1% discordam.

De acordo com Campos (2017), saber se portar e assumir uma posição de forma não tendenciosa frente os colaboradores e os acontecimentos. Ser neutro é ser justo, e justiça é um sentimento que as pessoas precisam dentro das organizações.

Figura 10 – Interesse pelos sentimentos dos subordinados

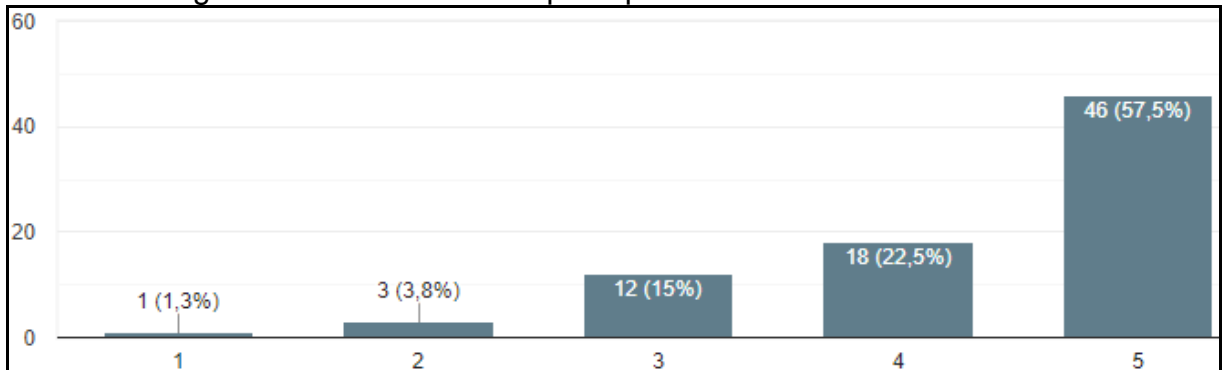


Fonte: elaborada pela autora (2022).

De acordo com a Figura 10, analisa-se que 36,3% das pessoas concordam que o líder demonstra interesse pelos seus sentimentos, 27,5% também concordam, porém, não em 100% das vezes. Confusos são 21,3% dos respondentes, 11,3% quase discordam totalmente, e 3,8% discordam.

A capacidade que líderes tem, de resolver problemas com maior praticidade faz parte de um raciocínio bom e lógico. Identificar conexões entre as ideias, a concepção de problemas, a preservação de uma mente aberta para respeitadas ideias alheias, e principalmente saber avaliar situações (ROTHMANN; CARY, 2017). No gráfico pode-se ver a diferença entre os líderes.

Figura 11 – Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados

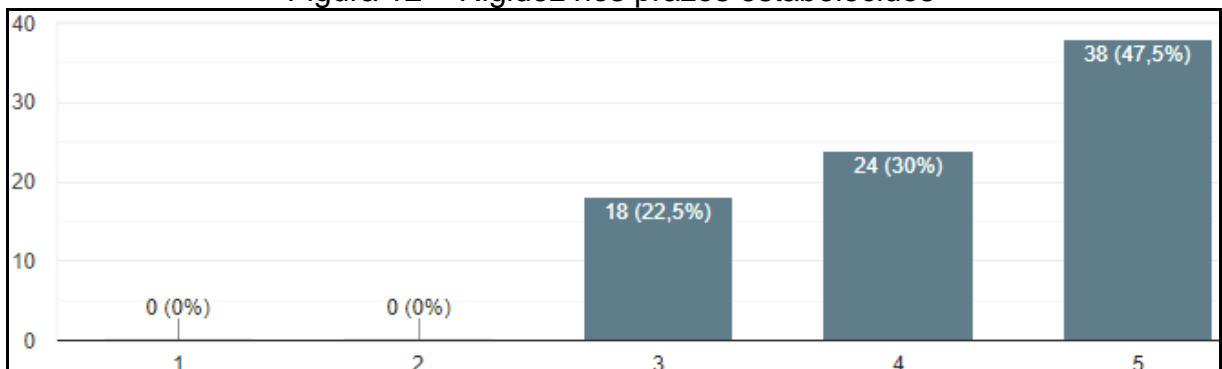


Fonte: elaborada pela autora (2022).

É possível analisar que mais da metade dos respondentes tem as ideias respeitadas na organização, 57,5% deles. 22,5% ainda sentem respeito, porém não em todas as ocasiões. Já 15% dessas pessoas, responderam que o respeito pelas ideias se aplica a 50% do tempo.

Cumprir prazos pode ser um grande desafio para os colaboradores que não se organizam e nem planejam as tarefas diárias. Consegue-se visualizar na Figura 12, a intensidade que o gestor solicita prazos para entregas.

Figura 12 – Rigidez nos prazos estabelecidos

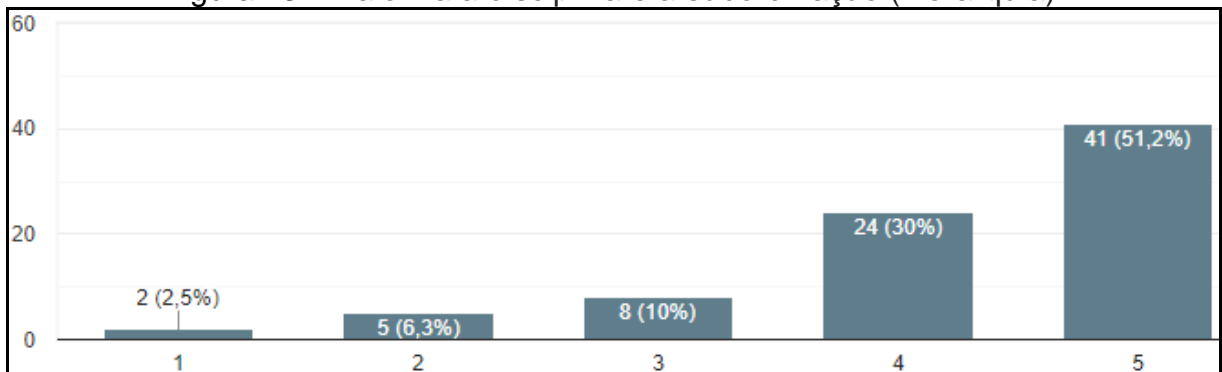


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Constata-se que praticamente metade dos funcionários, exatamente 47,5% respondeu que o gestor é extremamente rígido de acordo com os prazos estabelecidos. Um pouco abaixo, tem-se 30% deles, que acreditam na rigidez do líder. E com 22,5% dizem que ele é rígido, porém, não sempre. Todos os colaboradores afirmam que os gestores são rígidos com os prazos.

Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2019) apontam a importância de tomar consciência da própria reputação e da hierarquia antes de iniciar o relacionamento com os subordinados. Observa-se na Figura 13.

Figura 13 – Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)

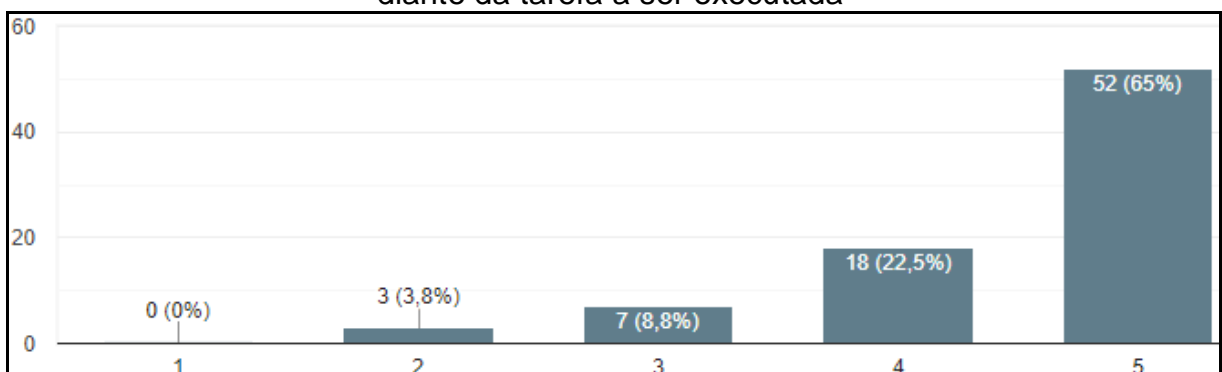


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 51,2% dos respondentes afirmam que seus gestores valorizam a disciplina e a hierarquia, 30% também, mas não concordam 100%. Apenas 10% sentem-se confusos, acreditam que as vezes eles valorizam. 6,3% quase negam a valorização, enquanto 2,5% confirmaram que os líderes não honram a disciplina e a subordinação.

Um funcionário que sente segurança diante das atividades, precisa ter liberdade para executá-las. Trabalhar com liberdade representa a produção no próprio prazo, mas sempre cumprindo com as metas determinadas.

Figura 14 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada



Fonte: elaborada pela autora (2022).

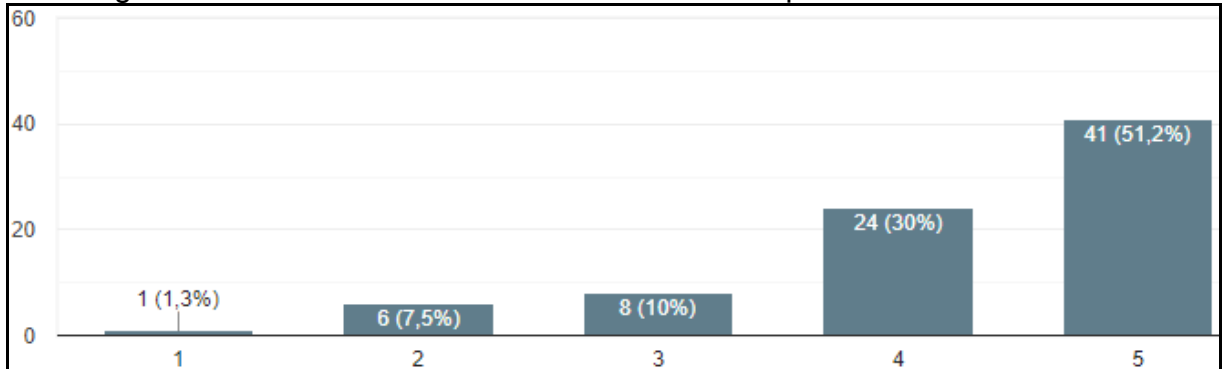
Neste gráfico pode-se visualizar que 65% dos respondentes que se sentem seguros para realizar diferentes tarefas, tem liberdade para executar. Os outros 22,5% também. Já 8,8% deles, não tem total liberdade, enquanto 3,8% só tiveram em algumas vezes.

A importância de um subordinado poder expor suas opiniões, além de ajudar nas tarefas, melhora o ambiente de trabalho. Alguém que trabalha sem dialogar



quando há desconforto, não produz como uma pessoa que tem liberdade de expressão. Pode-se afirmar na Figura 15.

Figura 15 – Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho

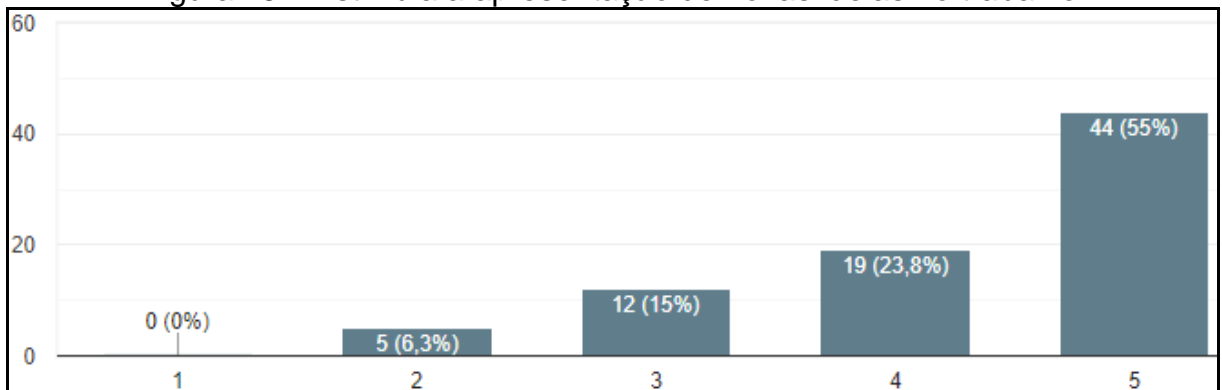


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Aproximadamente metade dos liderados, 51,2%, são incentivados pelos subordinados a expressar suas opiniões. Os outros 30% são estimulados também, mas não o tempo todo. Apenas 10% dos respondentes afirmam que os incentivos acontecem, mas com menos frequência. Já com 7,5% tem-se aqueles que praticamente negam esse estímulo, e 1,3% negam.

Um líder proativo, estimula seus seguidores por meio de atitudes e os torna proativos. Na Figura 16, mostra-se a importância na participação e no incentivo de novas ideias.

Figura 16 – Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho

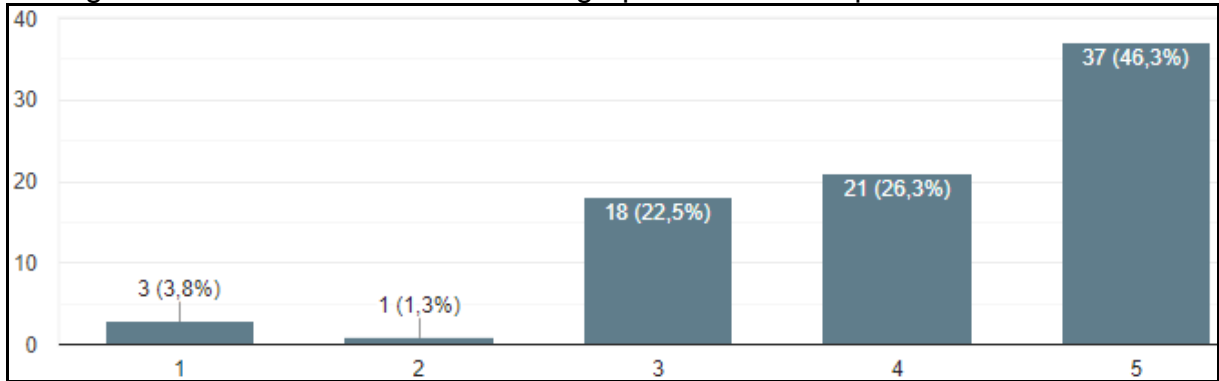


Fonte: elaborada pela autora (2022).

A Figura 16 apresenta 55% dos respondentes concordando com a afirmação da questão. Com 23,8% tem-se aqueles que concordam, mas não totalmente. Os 15% concordam em 50% das vezes. E com porcentagem mínima de 6,3%, tem-se aqueles que quase negam a afirmação.

Na Figura 17 analisa-se que um líder que trabalha de maneira eficiente consegue acompanhar e ordenar todo o trabalho de seus colaboradores e suas áreas, a fim de tornar uma equipe competente e desenvolvida.

Figura 17 – Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um

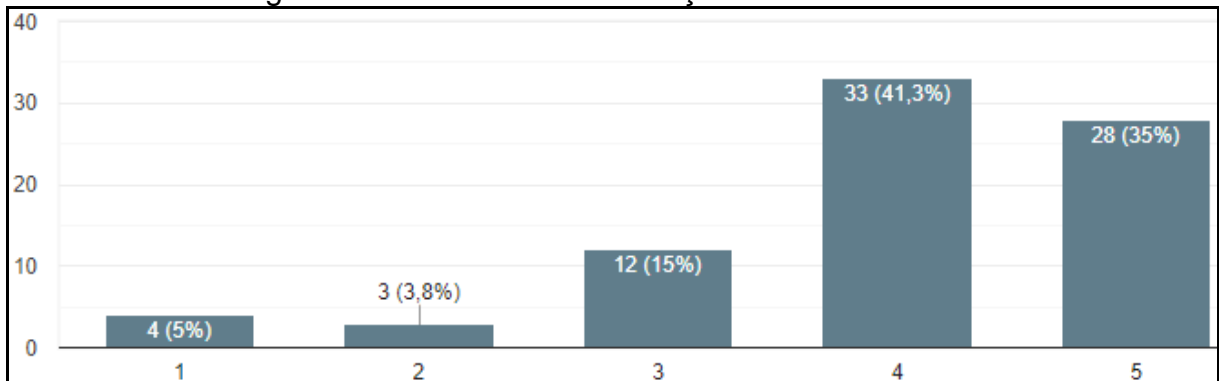


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Como é possível ver, 46,3% dos respondentes dizem que o líder especifica as tarefas de cada um, 26,3% concordam, mas não sempre. Com 22,5% tem-se os subordinados que também consideraram, porém parcialmente. Um único liderado diz que quase nunca o gestor indica as tarefas a serem realizadas, e 3 deles negam a afirmação.

Segundo Koga-ito e Luca (2016), fatores pessoais afetam a orientação das funções de um líder. Comportamentos, personalidade, competências e confiança são aspectos importantes para saber lidar com os seguidores. De acordo com a Figura 18 pode-se observar.

Figura 18 – Demonstra confiança nos subordinados



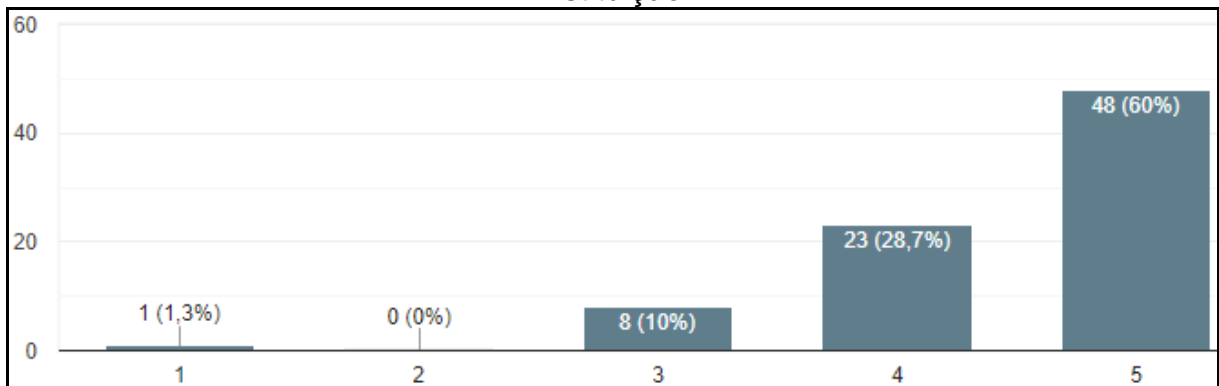
Fonte: elaborada pela autora (2022).

Observa-se que somente 35% dos liderados concordam 100% com a afirmativa, e 41,3% nem sempre. Constata-se que 15% vezes sim e vezes não

concordam que o líder demonstra confiança neles. 3,8% dizem que quase nunca o gestor demonstra, e 5% confirmam que nunca.

Toda empresa tem normas e regras estabelecidas para que os colaboradores tenham limites, bem como deixa claros seus direitos e deveres. E na Figura 19 pode-se mostrar como essas regras são seguidas de acordo com cada líder.

Figura 19 – Pede que os colaboradores sigam normas e regras estabelecidas pela instituição

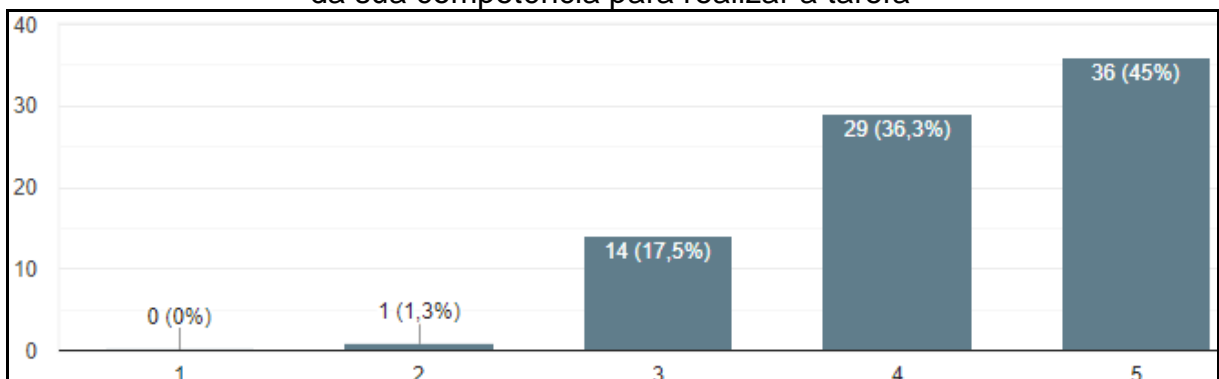


Fonte: elaborada pela autora (2022).

De acordo com a Figura 19, é notável a diferença dos gestores que solicitam aos seguidores que cumpram normas e regras determinadas pela instituição. Tem-se 60% dos colaboradores que são solicitados, 28,7% da mesma forma, mas não geralmente. 10% deles são requeridos em algumas vezes, e somente 1,3% não são exigidos.

A competência dos subordinados é inversamente proporcional à liderança. Se os seguidores são mais capazes e os líderes precisam de menos intervenção. Quanto menor a capacidade dos seguidores, mais necessário o líder (MAXIMIANO, 2019).

Figura 20 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa

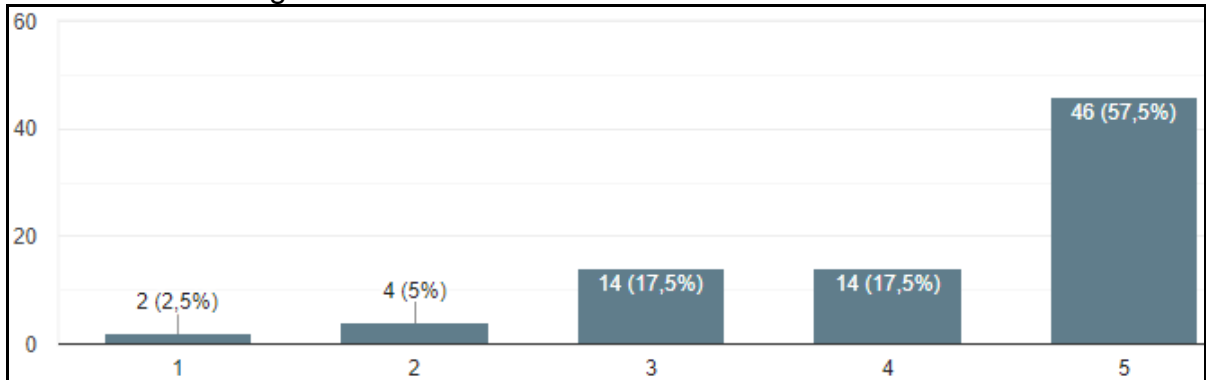


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Conforme a Figura 20, 45% das pessoas acreditam que o líder da liberdade para realização da tarefa de acordo com sua capacidade. Já 36,3% contam com licença para realizar as funções em quase todas as vezes. 17,5% concordam em partes, e somente um subordinado praticamente nega a afirmação.

No papel da liderança, um dos principais papéis é ser acessível aos subordinados, abrir espaço para que as pessoas possam mostrar suas ideias e opiniões, e não tenham medo de agir de forma natural próximo do líder.

Figura 21 – Mostra-se acessível aos subordinados

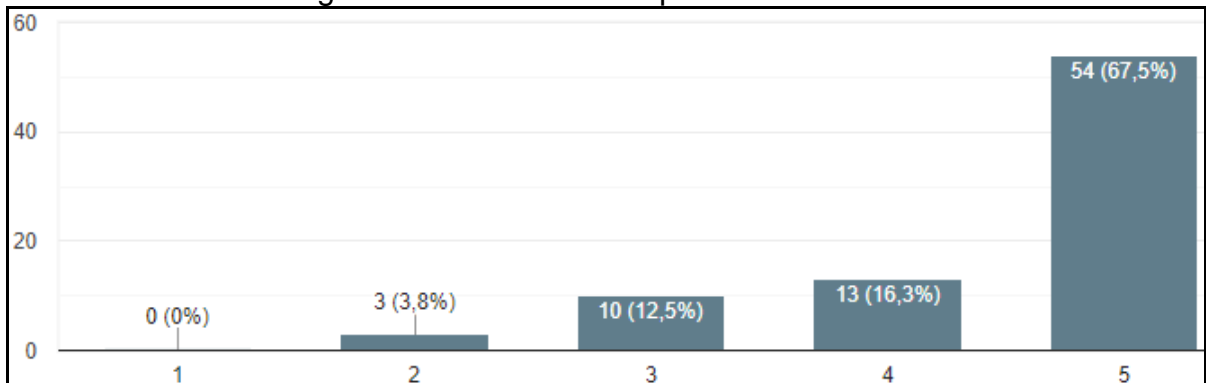


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na Figura 21 pode-se notar a diferença na acessibilidade dos gestores para com seus liderados. Tem-se 57,5% dos respondentes que concordam com a afirmativa e 17,5% quase sempre. Novamente, 17,5% afirmam que parcialmente os líderes se mostram acessíveis, 5% quase negam a afirmação e 2,5% negam.

Os aspectos éticos incluem principalmente o respeito a autoridade e a todos na empresa e a confidencialidade das informações pessoais e da instituição (CAMPOS, 2017). Pode-se notar na Figura 22 de que modo o líder valoriza o respeito pela empresa.

Figura 22 – Valoriza o respeito à autoridade

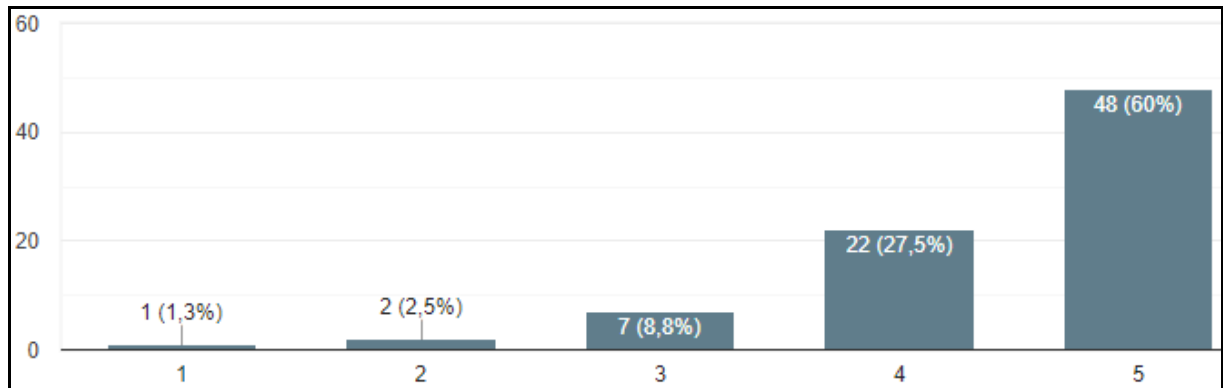


Fonte: elaborada pela autora (2022).

A valorização em respeito a autoridade é bem praticada na organização. Pode-se afirmar através da Figura 22, que com 67,5% das respostas foram positivas. 16,3% dos respondentes confirmam que quase 100% das vezes os líderes valorizam. Tem-se com 12,5% aqueles que concordam em partes, e com 3,8% aqueles que quase negam a afirmação.

Segundo Robbins e Timothy (2020) enfatizam que um funcionário se empenha quando se sente motivado e acredita que seu esforço vai resultar em boas recompensas que satisfarão suas metas pessoais. Conforme mostra a Figura 23.

Figura 23 – Dá liberdade para a execução das tarefas aos colaboradores que se mostram motivados

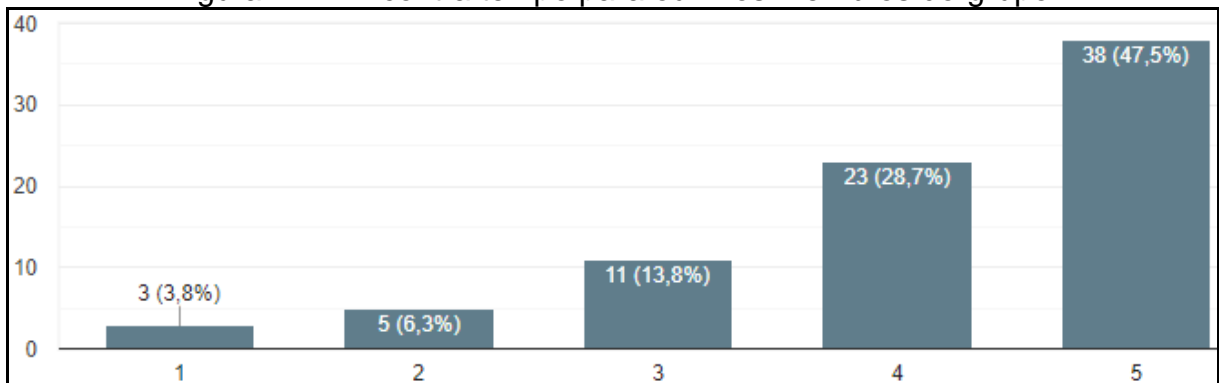


Fonte: elaborada pela autora (2022).

Nesta questão, nota-se que 60% dos respondentes afirmam que tem liberdade para executar as tarefas quando estão motivados, 27,5% também, mas não sempre. Poucas pessoas dizem que tem liberdade em algumas vezes, somente 8,8%. Já 2,5% deles praticamente negam que tenham, e 1,3% confirmam que nunca tem liberdade mesmo que estejam motivados.

Outra habilidade principal de um bom líder é saber ouvir o próximo, dar liberdade ao liderado de expressar suas alegrias e decepções. Um subordinado que pode ser ele mesmo dentro da empresa, produz mais do que aquele que não consegue demonstrar suas emoções. E na Figura 24 pode-se ver a diferença dos líderes que dispõem tempo para ouvir os funcionários.

Figura 24 – Encontra tempo para ouvir os membros do grupo



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Uma questão muito importante dentro de qualquer organização, pode-se observar que 47,5% dos respondentes concordam que seu líder destina um tempo do seu trabalho para ouvi-los. 28,7% também afirmam em quase 100% das vezes. Com 13,8% tem-se aqueles que acreditam parcialmente na alegação. 6,3% quase desconhecem que isso aconteça, já 3,8% contrariam a afirmativa.

A partir da análise dos resultados apresentados anteriormente e utilizando a EAEG, obteve-se com a interpretação do conceito teórico a verificação do valor médio de cada item, o que permitiu evidenciar o comportamento descrito a partir dos resultados dos cálculos. Na Tabela 2 observa-se a verificação.

Tabela 2 – Verificação do valor médio de cada item

<b>Fator Relacionamento</b>	Se refere ao comportamento do líder de acordo com a confiança e respeito com as emoções dos liderados.	4,77
<b>Fator Situacional</b>	Se refere a forma que lida com as necessidades dos seus subordinados no ambiente organizacional.	5,00
<b>Fator Tarefa</b>	Refere-se a formação de suas estratégias e de seus colaboradores em busca dos objetivos.	5,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

A Tabela 2 indica que o estilo de gestão da agência entrevistada é mais focado em situacional e tarefa. A liderança situacional predomina na instituição financeira, sendo adaptável de acordo com a variação das situações, ou seja, conforme Melo (2014) o líder se adequa ao momento conduzindo seus colaboradores efetivamente para que os resultados sejam alcançados.

Já o líder focado no fator tarefa de acordo com Melo (2014), define seu papel e dos subordinados em tentativa da realização das metas. Ele enfatiza o trabalho operacional, a disciplina, a hierarquia, os canais de comunicação, e os

procedimentos para a conclusão das metas.

E com apenas -0,23 de diferença tem-se o fator relacionamento, onde os liderados apontam que nem sempre os gestores agem com confiança, respeito e amizade nas relações interpessoais. Isso resulta na desmotivação de alguns seguidores, que consideram o relacionamento um dos fatores mais importantes para o convívio diário na organização.





Na Figura 25 tem-se como objetivo visualizar as principais e mais importantes palavras utilizadas durante o processo de criação do estudo, e destacando as que aparecem com mais frequência. Dentro desse contexto, percebe-se que a liderança e a motivação se complementam dentro da organização, o relacionamento entre o colaborador e o líder é indispensável para o desenvolvimento e crescimento de ambos.

Observa-se que há dificuldades para atingir as metas, que refletem na saúde mental focada na motivação no ambiente organizacional. Existem recursos, programas e ações a favor do assunto, porém, a pressão psicológica devido as metas altas, fazem com que nada disso funcione.

No entanto, acredita-se que para intensificar a motivação dos colaboradores, deve-se haver implantações de estratégias em proveito da melhoria do incentivo diário. Também se identificou a necessidade de que os líderes sejam qualificados para identificar e destinar suas competências, adequando-se as diferentes circunstâncias. Ainda há necessidade do reconhecimento dos seus erros e ir em busca constante de aperfeiçoamento profissional e pessoal. No Quadro 3 são apresentados os programas e recursos oferecidos pela instituição.

Quadro 3 – Programas e recursos da instituição

<b>Ações/Programas</b>	<b>Finalidade</b>
Avaliação de Desempenho	Dinâmica que analisa, acompanha e avalia a performance e desempenho dos funcionários.
Benefícios	Serviços que oferecem acesso aos recursos que melhoram a vida dos liderados.
Educação Financeira	Conjunto de conhecimentos que auxiliam pessoas no entendimento e aprimoramento na relação com o dinheiro.
Plano de Remuneração	Define funções, remunerações e requisitos com objetivo de organizar e padronizar os cargos internos.
Saúde Física/Mental	Programas que cuidam da saúde completa do colaborador.
Treinamentos	Processos que preparam para novas habilidades, atitudes e comportamentos dentro da empresa.

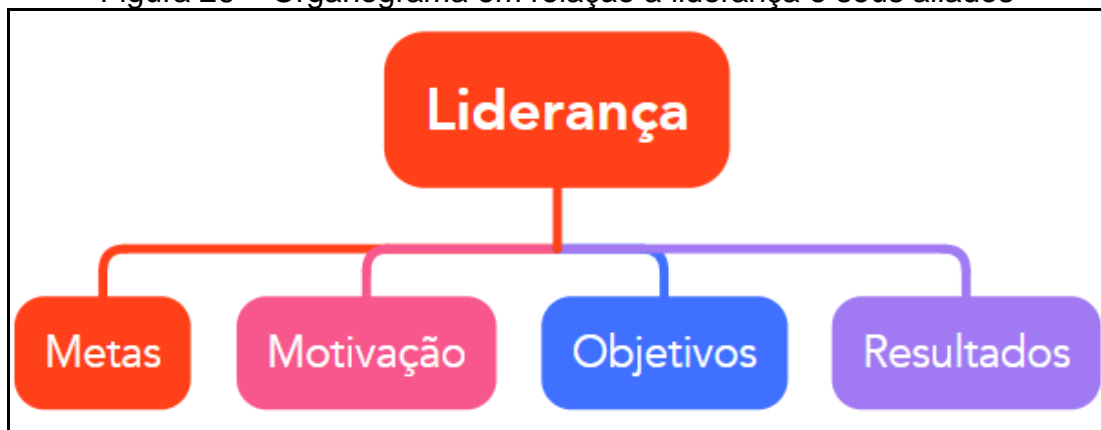
Fonte: elaborado pela autora (2022).

O Quadro 3 apresenta os programas disponíveis para os colaboradores da instituição e sua definição. Todos os programas oferecidos funcionam na maioria das agências, mas como citado acima, independente deles, o que os ultrapassa são as metas, que dificultam a motivação para a produtividade diária.

Analisando o Quadro 3, nota-se que ao desenvolver habilidades pessoais, pode-se favorecer o conhecimento e a realização de desejos, assim como, valorizando o capital intelectual e proporcionando a experiência de aprendizado. O conhecimento e as habilidades ligados a satisfação pessoal, podem transformar pessoas e histórias.

A motivação no ambiente de trabalho vai além do salário, repara-se que hoje os profissionais buscam bem-estar e satisfação. Além do que entender o que é a motivação na organização, é saber que ela é fundamental para ativar os ganhos e futuros resultados que se espera alcançar. Contudo, quando a motivação é praticada, surgem novas realidades. Na Figura 26, apresenta-se o organograma em relação ao estudo.

Figura 26 – Organograma em relação a liderança e seus aliados

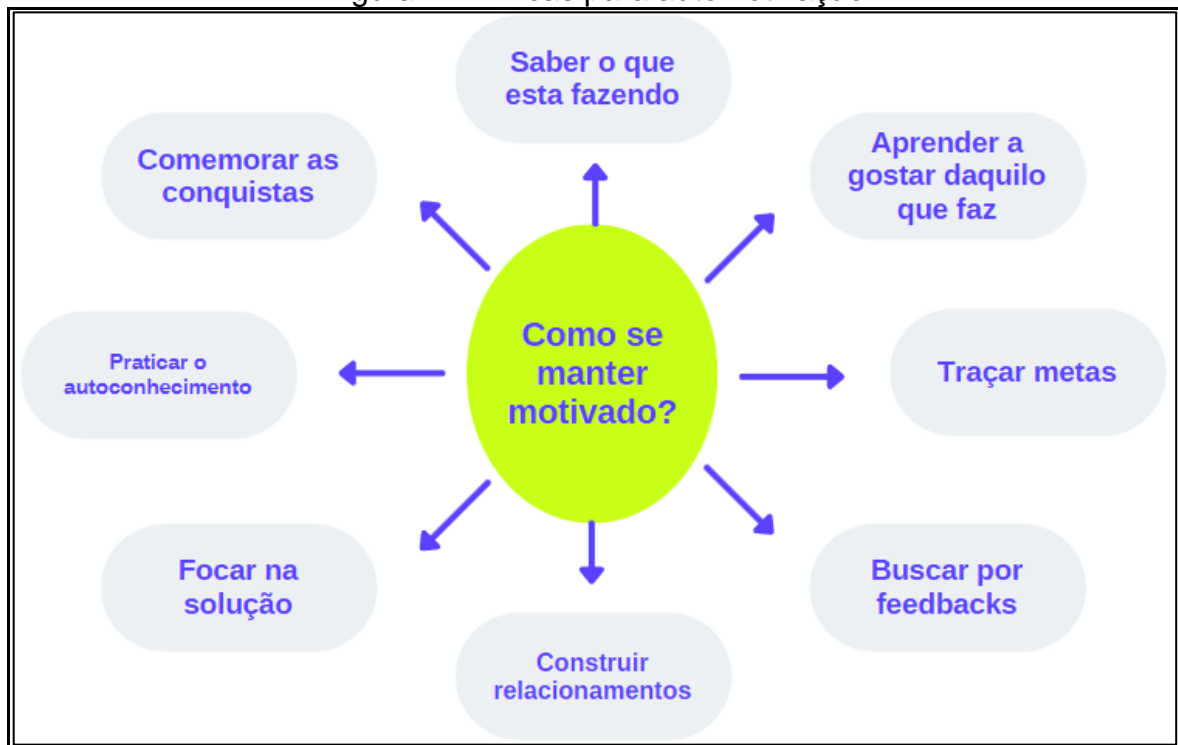


Fonte: elaborada pela autora (2022).

A Figura 26, representa resumidamente os fatores que estão ligados a liderança. Entretanto, liderar está conectado a metas, porém, para cumpri-las o colaborador precisa estar motivado, e se estiver motivado terá objetivos e conseqüentemente terá resultados.

De acordo com a Figura 26, é possível afirmar que a motivação é fundamental para a empresa e o empregado. Conforme Maximiano (2019), a liderança está diretamente conectada à motivação, através da ordem que o líder estipula, ou pela retribuição concedida. Não existe liderança sem motivação de ambas as partes. Na Figura 27, tem-se o mapa mental com dicas de como se manter motivado na organização.

Figura 27 – Dicas para automotivação



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Analisa-se na Figura 27, dicas de como manter a motivação no dia a dia. A motivação é fundamental para a resolução de problemas e mudança de hábitos prejudiciais à saúde. Quando se está desmotivado, simplesmente não é possível encontrar energia para isso, então se sofre as consequências. Ela pode ser representada pela combinação dos objetivos pessoais, expectativas e desejos.

Neste sentido, o gestor, ao se deparar com essas situações deve dedicar-se a ouvir seu liderado, entender o motivo pelo qual ele está desmotivado, depois encontrar uma solução para o problema dele.

Outro ponto importante, é o reconhecimento. O ser humano necessita de aprovação e uma forma de suprir essa necessidade é demonstrar seu reconhecimento quando identificar que houve uma dedicação especial no envolvimento do objetivo. Elogie, o liderado se sentirá mais motivado ao reparar que além dos erros, os acertos também são notados.

Espera-se que a instituição financeira seja capaz de acrescentar a outras pesquisas corporativas que possam necessitar de desenvolvimento sobre o assunto, e assim, empregar recomendações para melhorias, onde se espera alcançar resultados impactantes no ambiente, acarretando maior produtividade de trabalho e com maior qualidade.

Deseja-se também que o estudo venha a ser importante para a execução em outras empresas, públicas e privadas, levando em conta que a pesquisa de liderança e a correlação de seus estilos com a motivação e a satisfação dos colaboradores seja possível agregar conhecimento as instituições e que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados.

## 6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo limitou-se a uma instituição financeira, tendo como público-alvo alguns de seus colaboradores. Contudo, neste capítulo exibem-se as limitações do estudo observadas pela autora no decorrer da pesquisa.

Segundo as respostas obtidas no formulário, percebeu-se que os liderados sentiram desconfiança ao assinalar as opções com menor nota, ainda que estivesse o esclarecimento ao início das questões de sigilo total. Constata-se que os colaboradores não se expressaram de acordo com o sentimento presente, isso ocorre devido ao receio de que seus líderes tivessem acesso as informações. Por isso, acredita-se que a pesquisa não foi tão efetiva como deveria.

As metas são um desafio a cada mês, quanto mais o tempo passa, maior ela chega. Com base nisso, pode-se dizer que os incentivos financeiros, psicológicos ou físicos são efetivos, porém, a pressão para atingir as metas supera os benefícios.

Este assunto por ser de grande importância para a qualidade de vida do colaborador dentro da organização, sugere-se pesquisas mais aprofundadas em relação aos líderes com intuito de que o funcionário esteja motivado no dia a dia. Para que a empresa e o colaborador atinjam seus objetivos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, inicialmente procurou-se interpretar o conceito de liderança e motivação. Dessa forma, abrangeu os principais estilos de liderança visto nas organizações e as importantes teorias motivacionais mais habituais no local de trabalho.

O tema principal do estudo realizado é a análise do estilo gerencial, a qual esclarece a importância de alcançar o máximo de satisfação e motivação investigando as habilidades e competências dos estilos de liderança encontrados em funcionários da instituição financeira, bem como os principais fatores emocionais dos funcionários.

Considerando que o objetivo geral do trabalho é analisar a percepção de funcionários de uma Instituição Financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes. Neste sentido, foi possível identificar pela análise da pesquisa aplicada que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a liderança da instituição.

Constatou-se através da análise a percepção dos funcionários sobre a sua liderança de acordo com as respostas obtidas no formulário que os estilos gerenciais predominantes presentes na instituição relacionam-se a liderança situacional e a liderança orientada para tarefa. Trata-se de modelos cujo maior destaque é a gestão adaptável conforme as situações e a maior dedicação nos procedimentos operacionais da empresa para atingimento das metas de acordo com a disciplina e hierarquia, respectivamente.

O fator relacionamento teve a pontuação um pouco menor, identificado que os gestores nem sempre se comportam adequadamente conforme as emoções dos liderados, que aliado à necessidade de cumprir metas cada vez mais elevadas, pode impactar negativamente no clima organizacional. Portanto, sugere-se ações para equilibrar a relação entre funcionários e a liderança, a atuação dos líderes nesse ambiente é fundamental para o comando, motivação e engajamento da equipe, a fim de obter sucesso sem comprometer a saúde do trabalhador e o desgaste excessivo, mantendo assim um ambiente de trabalho saudável e promissor.

Sobre o entendimento das metas pela percepção do funcionário e dos líderes teve-se maior dificuldade de esclarecimento através do formulário, conforme as respostas obtidas não se pode identificar precisamente, de acordo com uma das limitações do estudo.

Em termos de comportamento, a motivação é essencial para compreender os

recursos que provocam eficiência ou má produtividade dos indivíduos e que são benéficos ou influenciam os interesses da organização.

Liderança e motivação caminham lado a lado, quando estão em sincronia, direcionam pessoas para a vida profissional e pessoal. Pessoas motivadas produzem mais que as não motivadas, os líderes devem entender a relevância que a motivação implica no ambiente de trabalho. Caso contrário, resultam em adversidades tanto para si, como para a organização. Para isso, é necessário que os líderes estejam capacitados para identificar e aplicar suas habilidades, ajustando-se a diferentes cenários. Ainda há necessidade de reconhecimento as falhas e a busca constante do aprimoramento profissional e pessoal.

O meu principal aprendizado com este estudo é a importância de o líder fazer com que as pessoas se comprometam com as metas e objetivos da organização. Ser um funcionário leal ajuda a moldar esse incentivo de desempenho. Fatores que podem afetar o comprometimento pessoal podem ser trabalho externo ou não. Fora do trabalho, o comprometimento sofre por família, religião, partido político ou outro.

Um funcionário comprometido valoriza o que faz, presta atenção os resultados e o desempenho são melhores. Para isso, criar oportunidades é fundamental no crescimento e desenvolvimento profissional, fazendo com que o funcionário adquira novos conhecimentos para se envolver mais no trabalho e assumir mais compromissos com a organização. É evidente que valorizar o trabalho dos colaboradores é fonte de motivação, para motivar não bastam as palavras, é preciso criar condições e mobilizar colaborador como pessoa, como intérprete, como pessoa responsável, como pessoa produtiva.

Para ter colaboradores motivados dispostos a contribuir para o desenvolvimento da empresa e realizar suas tarefas efetivamente é necessário que tenham gestores capacitados e motivados para que consigam trabalhar sob pressão e altas metas. Líderes insatisfeitos ou mal qualificados, desmotivam seus subordinados e não contribuem para o desenvolvimento da organização.

Diante do exposto, acredita-se que este estudo seja útil para a análise e diagnóstico da gestão adotada pela instituição, pois compreender os estilos de liderança frente à sua dimensão de trabalho pode fornecer um importante subsídio para melhorar o desenvolvimento gerencial e as relações de trabalho. Essas mudanças serão positivas na qualidade de vida dos liderados e, conseqüentemente refletirão na excelência dos serviços oferecidos a empresa.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

BALDWIN, Timothy. **Gerenciando o comportamento organizacional**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595156609/>. Acesso em: 21 set. 2021.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 22 set. 2021.

BIZZO, David. **Manual de liderança e gestão de pessoas e equipes: liderança, gestão eficaz de pessoas, equipes de alta performance, ferramentas gerenciais, feedback e relacionamento**. Edição do Kindle. Acesso em: 30 ago. 2021.

BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. Curitiba: InterSaberes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/31420/epub/0>. Acesso em: 10 set. 2021.

CAMPOS, Dinael Corrêa. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521633471/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

CAMPOS, Paulo Vieira. **A estreia do líder**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Edição do Kindle. Acesso em: 30 ago. 2021.

CARVALHO, Adriana. **Desenvolvimento de liderança e de equipe**. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188306/pdf/0>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CASTRO, Luciano Tomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016550/>. Acesso em: 21 set. 2021.

CASTRO, Sílvia Pereira. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440708/>. Acesso em: 19 out. 2021.



CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen.; NOEL, James. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Edição do Kindle. Acesso em: 30 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Atlas, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 14 set. 2021.

CORTELLA, Mario Sérgio; MUSSAK, Eugênio. **Liderança em foco**. São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/4253/pdf/0>. Acesso em: 21 out. 2021.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipe**. Curitiba: InterSaberes, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/epub/0>. Acesso em: 30 ago. 2021.

FERNANDES, Márcio. **Felicidade dá lucro**: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015. Edição do Kindle. Acesso em: 30 ago. 2021.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: razão e emoção no comportamento organizacional. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016116/>. Acesso em: 06 out. 2021.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>. Acesso em: 22 set. 2021.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>. Acesso em: 31 out. 2021.

KOFMAN, Fred; ZEYTOUNLIAN, William. **Liderança & propósito**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

KOGA-ITO, Cristiane Yumi; LUCA, Tania Regina. **Escola Unesp de liderança e gestão**: instrumento para excelência da gestão institucional. 1.ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

KYRILLOS, Leny. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/173126/pdf/0>. Acesso em: 30 ago. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 12 abr. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019. *E-Book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Liderança gerencial. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/>. Acesso em: 26 set. 2021.

MENEGON, Leticia; MORENO, André. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/182644/pdf/0>. Acesso em: 15 set. 2021.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

OLIVEIRA, Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra. **Metodologia científica**. Curitiba: Contentus, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/192974/pdf/62>. Acesso em: 04 abril 2021.

OLIVEIRA, Cristiane Kessler. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre. Editora: Sagh, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500570/>. Acesso em: 16 set. 2021.

- PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37394/pdf/1>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502638129/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- ROBBINS, Stephen P.; TIMOTHY, A. Judge. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188398/pdf/0>. Acesso em: 04 set. 2021.
- ROTHMANN, Ian; CARY, L. Cooper. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550810423/>. Acesso em: 31 ago. 2021.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/>. Acesso em: 26 set. 2021.
- SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/epub/0>. Acesso em: 18 set. 2021.
- TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 4. ed. São Paulo: Érica, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530772/>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- TESTA, Jean-Pierre; LAFARGUE, Jérôme; TILHET- COARTET, Virginie. **Coleção caixa de ferramentas: liderança**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131440/>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- VIANA, Herbert Ricardo Garcia. **7000 dias de liderança**. São Paulo: Labrador, 2018. *E-book*. Disponível em:

[https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/163404/pdf/0\\_](https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/163404/pdf/0_) Acesso em: 16 out. 2021.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126958/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Meu nome é Juliana Tavares Santos, curso Administração na Universidade de Caxias do Sul. Estou desenvolvendo uma pesquisa totalmente sigilosa, onde será utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial para colaboradores do ambiente de uma Instituição Financeira.

<https://docs.google.com/forms/d/1OnUmcPU58NFTED2EE5II2CId9RB3HV1OhUmAqG196yk/edit>

### 1. Gênero:

- Masculino  Prefiro não declarar  
 Feminino  Outro: \_\_\_\_\_

### 2. Faixa etária:

- De 18 a 30 anos  De 41 a 50 anos  
 De 31 a 40 anos  Acima de 50 anos

### 3. Estado Civil:

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

### 4. Grau de escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo  
 Ensino superior incompleto  
 Ensino superior completo  
 Pós-graduação incompleta  
 Pós-graduação completa

**5. Há quanto tempo trabalha na Instituição?**

- ( ) Menos de 1 ano  
 ( ) De 1 a 2 anos  
 ( ) De 2,1 a 3 anos  
 ( ) De 3,1 a 4 anos  
 ( ) Acima de 4 anos

**6. Qual é, aproximadamente, a sua faixa de renda mensal?**

- ( ) Até R\$ 1.500,00  
 ( ) De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00  
 ( ) De R\$ 3.001,00 a R\$ 6.000,00  
 ( ) Mais de R\$ 6.000,00

Nas questões apresentadas na sequência, escolha uma das alternativas entre 1 e 5, de acordo com a sua percepção sobre o comportamento do seu líder.

Nº	Questões	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					

9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

Itens por fator:

Fator relacionamento: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19

Fator situacional: 3, 9, 15 e 18

Fator tarefa: 4, 7, 8, 12, 14 e 17

## APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTOR

1. Existe análise a respeito da liderança na motivação dos funcionários na Instituição?  
Sim, existe um programa que consulta os funcionários semestralmente através de questionário.
2. Os gestores recebem algum treinamento de capacitação com foco no desenvolvimento de habilidades gerenciais?  
Sim, recebemos diversos cursos em uma plataforma de treinamentos.
3. Existe alguma pesquisa onde identifica as habilidades de cada líder?  
Sim, o programa citado na questão 1.
4. A instituição disponibiliza material de apoio para as dificuldades de liderança encontradas no dia a dia?  
Sim, nos cursos temos estudos de caso e as vezes perguntas/problemas para responder.
5. As tarefas desenvolvidas pelo líder têm como foco a melhoria para o liderado?  
Sim, através de reuniões, conversas e sugestões que o próprio liderado tem total liberdade para colocação.