

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Marilda de Sá Rodrigues Tadeucci

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Marilda Sá Rodrigues Tadeucci

Marilda de Sá Rodrigues Tadeucci

Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduada em Psicologia pela Faculdade Salesiana de Filosofia, Ciências e Letras. É professora de carreira da Universidade de Taubaté, ministra disciplinas de Psicologia Organizacional e Trabalho na graduação em Psicologia, Gestão de Pessoas nos programas de MBA de Recursos Humanos e Gerência Empresarial. Professora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Apresentação

O curso de Motivação e Liderança tem como objetivo apresentar aos alunos as principais ferramentas do gerente para compreensão do comportamento humano nas organizações de trabalho. Para o tecnólogo em Recursos Humanos, o conhecimento desses temas permite a elaboração de estratégias e políticas que viabilizem as práticas gerenciais, diminuindo os níveis de estresse e gerando maior produtividade. As abordagens teóricas de motivação e liderança serão descritas e comparadas visando à compreensão total dos conceitos e principalmente à sua complementaridade. As aulas estão estruturadas seguindo a cronologia dos estudos de motivação e liderança e ordenadas por tipos de pressupostos ou bases de sustentação. O conhecimento desenvolve-se por meio do acúmulo das descobertas anteriores seja pela concordância dos resultados ou pela discordância dos princípios norteadores dos estudos. Devem-se levar em consideração as bases de cada autor para compreensão da proposta e posteriormente, comparando-a com abordagens antagônicas ou complementares para aceitarmos as críticas realizadas por outras teorias.

A preocupação maior desse curso é retirar o conhecimento obtido pelo senso comum e substituí-lo por abordagens com fundamentação de pesquisa, o que fará a diferença na atuação profissional. Outra finalidade é apresentar os estudos mais recentes de motivação e liderança para melhor compreensão do comportamento organizacional nas empresas contemporâneas.

Sumário

Conceitos de motivação	11
Primeiros estudos.....	11
Motivação intrínseca.....	13
Importância da motivação.....	18
O que é realmente motivação?	18
Como ocorre a motivação?	19
Considerações finais.....	20
 Teorias sobre motivação.....	27
 Abordagem comportamental de motivação.....	43
Teoria da equidade de Adams.....	43
Teoria da expectativa.....	46
Teoria do estabelecimento de metas.....	48
Políticas e práticas que dão sustentação às estratégias de motivação na abordagem comportamental	50
Papel do gerente para motivar segundo o modelo comportamental.....	53
 Como motivar as pessoas no ambiente de trabalho	59
O papel do gerente como agente de motivação.....	59
Sistemas organizacionais de recompensas	61
Recompensas extrínsecas e intrínsecas	64
A influência do ambiente e suas relações com a motivação.....	66
Identificar as necessidades individuais para compor um programa de motivação.....	66
 Liderança nos diversos contextos.....	77
Liderança no contexto político de poder	79
Liderança no contexto do trabalho	81

Teoria de liderança com base nos traços de personalidade.....	91
A importância da teoria de traços para os estudos da liderança.....	92
Diferenças de gênero e liderança.....	96
Pesquisa de traços contemporânea	99
Teoria dos estilos comportamentais	107
Estudos de Ohio.....	107
Estudos de Michigan.....	112
<i>Leadership grid (grid gerencial)</i>	114
Teorias situacionais	123
Teoria das contingências	123
Modelo caminho objetivo ou caminho-meta de liderança.....	126
Modelo Liderança e participação	128
Liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	130
Abordagens recentes de liderança.....	139
Liderança transacional	140
Liderança transformacional.....	141
Liderança carismática	142
Liderança servidora	144
Liderança de nível 5.....	146
Liderança baseada em valores	147
Como liderar reuniões.....	155
As reuniões: princípios gerais	155
Como distribuir papéis em reuniões para que sejam produtivas.....	162
Preparação e condução de reuniões.....	163
Gabarito.....	171
Referências	177
Anotações.....	181

Conceitos de motivação

Primeiros estudos

Existem duas abordagens filosóficas que deram origem aos estudos subsequentes sobre a motivação humana. A primeira baseia-se nos estudos de Platão que partem do princípio de que o homem é um ser racional e que, portanto escolhe os seus objetivos, é livre das influências externas para optar por seus caminhos. Já para Demócrito, em oposição à abordagem de Platão, a inteligência humana, composta por átomos chamados de *psyché*, é capaz de interagir com os demais átomos externos e, desta forma, interpretar o mundo como se fosse uma abordagem mais biológica do que racional (BOLLES, 1967).

A partir desses estudos, os psicólogos interessaram-se pelas pesquisas sobre a motivação e tiveram três pontos de partida: o primeiro foi a *psicologia clínica*, que tinha como maior preocupação o alívio do sofrimento do paciente, e partia do pressuposto que esse estado de conforto era obtido por meio do equilíbrio entre as forças psíquicas (motivacionais), em uma abordagem freudiana.

O segundo ponto foi a psicometria. Nesse ponto o desenvolvimento de testes de avaliação psicológica levou os estudos de motivação para uma área totalmente oposta ao da psicologia clínica, constatou-se que os resultados dos testes dependiam do quanto as pessoas estavam engajadas para a realização da tarefa. Finalmente o terceiro, *as teorias de aprendizagem*. Nelas foram desenvolvidas pesquisas sobre a influência da motivação na memória, no processo de aprendizagem entre outros. Os estudos de Hull em 1943, sobre a personalidade levaram à compreensão dos motivos que levam as pessoas a emitirem determinados comportamentos (TODOROV; MOREIRA, 2005).



Figura 1 – Origens dos estudos de motivação.

Estudos contemporâneos

Os estudos sobre motivação humana que, segundo Bergamini (1998), necessitam de maiores comprovações empíricas, estão voltados para a descoberta de o porquê as pessoas se movimentarem e de onde vem essa energia. Quando analisamos a motivação, devemos levar em consideração: o indivíduo e o ambiente onde ela ocorre. O ambiente social pode interferir no nível de motivação tanto quanto as expectativas individuais. As várias expectativas individuais e condições ambientais são interdependentes, e a análise de uma implica no conhecimento da outra (TADEUCCI, 2007).

Ainda para a autora quando existe associação entre recompensa e motivação, as divergências teóricas são mais explícitas. A motivação pode ser abordada de várias maneiras, mas a principal diferenciação consiste em classificá-la como intrínseca ou extrínseca.

Para Bergamini (1993), a motivação intrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. Esse desejo é que impulsiona os indivíduos para a ação. Gooch e McDowell (1998 *apud* BERGAMINI, 1988) salientam que ninguém pode motivar ninguém, o máximo que se consegue fazer é estimular a outra pessoa. Os desejos são individuais e dificilmente o indivíduo seguirá a orientação de outrem (TADEUCCI, 2007).

A motivação extrínseca baseia-se no pressuposto de que o comportamento vai ocorrer em determinada situação e não em outra. Implica em uma interação entre o sujeito e o ambiente. Essa visão comportamentalista não é compartilhada por Bergamini, no entanto, é apoiada por Todorov e Moreira.

Essas observações servem para esclarecer ao leitor que para a psicologia a motivação não foi estudada plenamente, existem divergências profundas de concepção filosófica tal qual na Grécia antiga. A abordagem de que a motivação está baseada em pressupostos intrínsecos ao indivíduo é a mais usual e será discutida a seguir.

Motivação intrínseca

A associação do termo motivação como motivos ou impulsos são comuns na área dos estudos sobre motivação.

Para os pesquisadores da personalidade e do comportamento humano o motivo é o que *move* o ser humano. Exemplificando: O que leva uma pessoa a se casar? A estudar? A procurar comida? Trabalhar? Enfim, comportar-se, visando à obtenção de alguma coisa?

Pelos conceitos apresentados na figura 1, verificou-se que os motivos podem ter origens diferentes, ou seja, podem ser emocionais, cognitivos e biológicos.

- **Os motivos emocionais:** estão relacionados às necessidades de afeto, estima, equilíbrio psicológico, raiva, medo, ansiedade, entre outros. As emoções, portanto podem ser positivas ou negativas, podem também ser internalizadas ou não. Por exemplo, eu sinto raiva de algum colega mais não demonstro essa raiva porque sei que não seria adequado.
- **Os motivos cognitivos:** são baseados no conhecimento, nas opiniões ou crenças de uma pessoa. Sou motivado a votar em um determinado candidato nas eleições de minha cidade por questões baseadas em minhas crenças e/ou conhecimento sobre ele.
- **Os motivos biológicos e/ou hereditários:** características físicas que levam as pessoas a terem motivos diferentes das outras.

A motivação resulta em um comportamento que deve ser avaliado como um comportamento motivado ou não.

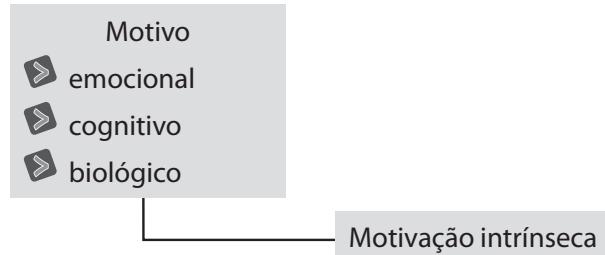


Figura 2 – Esquema motivos e motivação.

A seguir serão apresentadas algumas conceituações de motivação que tiveram como base o artigo de Todorov e Moreira (2005) e que foram agrupadas por abordagens mais voltadas a aspectos biológicos, cognitivos e emocionais por Oliveira e Tadeucci (2006). São compreendidos como *biológicos* os que envolvam aspectos físicos e ou hereditários, capazes de facilitar ou determinar os motivos que levam ao comportamento final. Um atleta com características físicas que facilitem executar saltos, poderá ter mais sucesso nessa modalidade que um atleta sem o biótipo específico. Os motivos *cognitivos* estão associados ao raciocínio, conhecimento e valores pessoais. E têm como comportamento final o resultado da reflexão sobre a situação a ser compreendida, isso envolve decisão e escolhas. O comportamento ético e socialmente adequado é fruto de uma motivação com origens em motivos cognitivos. Já os motivos *emocionais* têm por resultado os comportamentos levados pela emoção, como as chamadas “loucuras quando estamos apaixonados”, a emoção, neste exemplo, supera a razão.

Motivação associada aos aspectos biológicos

Quadro 1 – Classificação das definições de motivação por meio dos motivos biológicos

Conceito	Autores	Motivos – biológicos
“Uma busca de determinantes (todos os determinantes) da atividade humana e animal” (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Krench; Crutchfield, 1959, p. 272.	Biológicos, mais focados em pre-determinismo. Fatores de preservação da espécie.
Motivação: o termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objetivos. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Deese, 1964, p. 404	Esse autor mescla conceitos de instinto mais associado a aspectos biológicos. A busca de sobrevivência.
Entendemos por motivo algo que incita o organismo à ação ou que sustenta ou dá direção à ação quando o organismo foi ativado. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Hilgard; Atkinson, 1967, p.118.	Associa a motivação diretamente aos aspectos biológicos. Exemplos: sede, sono.

(TODOROV; MOREIRA, 2005. Adaptado.)

O quadro a seguir apresenta as definições que consideram a motivação associada aos motivos biológicos e cognitivos.

Quadro 2 – Motivação associada aos aspectos biológicos e cognitivos

Conceito	Autor	Motivos – biológicos e cognitivos
Um exame cuidadoso da palavra motivo e de seu uso revela que, em sua definição, deverá haver referência a três componentes: o comportamento de um sujeito; a condição biológica interna relacionada e a circunstância externa relacionada. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Ray, 1964, p.101.	O autor relaciona os dois aspectos que podem interferir na motivação: físicos e comportamentais.

(TODOROV; MOREIRA, 2005, Adaptado.)

As concepções a seguir são as mais amplamente utilizadas e abordadas pelos autores cognitivos.

Quadro 3 – Classificação dos conceitos de motivação por abordagem cognitivista

Conceito	Autores	Motivos – Influenciados pelo ambiente externo e processos de aprendizagem
Um motivo é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo apropriado. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Krench; Crutchfield, 1959, p. 272	Primeiro conceito de motivação associa o termo ao desejo e intenção.
"A propriedade básica dos motivos é a energização do comportamento" (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Kimble; Garmezy, 1963, p. 405	Conceito de estímulo resposta.
"O energizador do comportamento" (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Lewis, 1963, p. 560	Causa e efeito.
[...] a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) enfim, de intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente é a atividade. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Lieury; Fenouillet, 2000, p. 9	Aspectos comportamentais e cognitivos.
Pode-se falar em uma teoria da motivação e significar uma concepção coerente dos determinantes contemporâneos da direção, do vigor e da persistência da ação. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Atkinson, 1964, p. 274	Contingências que levam o comportamento à ação.

(TODOROV; MOREIRA, 2005, Adaptado.)

Conceito	Autores	Motivos – Influenciados pelo ambiente externo e processos de aprendizagem
Motivação é um termo como aprendizagem no sentido de que tem sido usado de numerosas maneiras, com vários graus de precisão. Não nos preoccuparemos com seu sentido exato, principalmente porque não tem sido usado de maneira precisa neste contexto. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Logan; Wagner, 1965, p. 91	Associam motivação com o conceito de aprendizagem, que é comportamental, devido à falta de precisão da definição operacional.
A psicologia tende a limitar a palavra motivação [...] aos fatores envolvidos em processos de energia, e a incluir outros fatores na determinação do comportamento. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Cofer, 1972, p. 2	Relaciona motivação, motivo e comportamento.
Motivação, como muitos conceitos na psicologia, não é facilmente delimitado [...] Inferimos que uma pessoa está motivada com base em comportamentos específicos que observamos estarem ocorrendo. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Ferguson, 1976, p.23	Motivação como comportamento observável.
A questão da motivação é a questão <i>por que</i> formulada no contexto do comportamento. Interrogações desse teor podem ser feitas indefinidamente e limitamos o âmbito de nossas respostas ao que delineamos, com certa precisão, como a disciplina Psicologia. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Evans, 1976, p. 23	Motivos que geram os comportamentos se relacionam com as questões da psicologia como ciência.
"O estudo da motivação é a investigação das influências sobre a ativação, força e direção do comportamento" (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Arkes; Garske, 1977, p. 3	Motivos que levam as pessoas a se comportarem.
"Mudança na significância de estímulos é a preocupação básica do estudo da motivação" (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Catania, 1979, p. 61	O autor discute a força do estímulo como agente de reforçamento.

(TODOROV; MOREIRA, 2005. Adaptado.)

Conceito	Autores	Motivos – Influenciados pelo ambiente externo e processos de aprendizagem
"Os motivos são concebidos como forças que são moldadas pela experiência" (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).	Dweck, 1999, p. 134	Motivação associada ao processo de aprendizagem.
Em abordagem operacional, motivação é o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Penna, 2001, p. 19	A motivação dependendo do estado de necessidade orgânica ou psicológica.

(TODOROV; MOREIRA, 2005, Adaptado.)

O próximo quadro refere-se aos autores que descrevem a motivação envolvendo aspectos emocionais.

Quadro 4 – Classificação dos conceitos de motivação com base em motivos emocionais

Conceito	Autores	Premissas
Sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Rogers; Lundington; Graham, 1997, p. 2	Motivação ligada à emoção.
[...] A motivação intrínseca ocorre quando três estados psicológicos estiverem presentes: sofrer grande pressão no trabalho, viverizar responsabilidades além do trabalho e conhescimento atualizados sobre os resultados do seu trabalho. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Thomas, 2002, p. 116	Motivação voltada para realização pessoal.
A motivação tem sido entendida ora como fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo. (<i>apud</i> TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123)	Bzuneck, 2004, p. 9	A motivação vista como interna e externa. Aborda aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais.

(TODOROV; MOREIRA, 2005, Adaptado.)

Importância da motivação

A compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações.

Para conhecemos como as pessoas são motivadas, precisamos conhecer o que elas consideram uma recompensa ou uma punição, ou ainda quais os seus "desejos". Esta relação pode ser exemplificada através do esquema abaixo:

Comportamento desejado ou não = motivação + capacidade + ambiente

As pessoas podem ter resultados mais gratificantes, ou não em suas metas e objetivos pessoais, à medida que se sentirem mais motivadas, capazes e tiverem condições em seu ambiente para atingir as suas expectativas.

Exemplificando: vamos imaginar que um adolescente que reside na cidade de São Paulo tenha o desejo de ingressar em uma universidade pública, se ele estudar o suficiente para superar os demais candidatos, ou seja, se motivar para se capacitar, é possível que alcance essa meta porque o ambiente favorece, uma vez que existem várias escolas públicas na cidade.

O que é realmente motivação?

Para Spector (2007), a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos. Destaca que a motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo.

O autor entende por *direção* a escolha que o sujeito determina entre as possibilidades existentes, exemplificando: um aluno tem que fazer um trabalho para ser apresentado hoje, em vez de executar essa tarefa ele escolhe ir ao cinema, escolheu outra direção.

Intensidade é o esforço despendido para a realização de uma determinada ação, exemplificando: o aluno pode executar o trabalho de uma forma rápida, exigindo grande esforço, ou vagarosamente. A *persistência* é o quanto a pessoa insiste em um determinado comportamento ao decorrer do tempo, exemplificando: o aluno em vez

de desistir do curso porque foi mal avaliado em uma prova, insiste até melhorar o seu desempenho.

Ainda para Spector (2007 p. 198), outra abordagem para a motivação está associada ao desejo de adquirir ou alcançar alguma meta, ou seja, "a motivação é resultado dos desejos, necessidades ou vontades". Exemplifica, salientando que uma pessoa altamente motivada para ganhar dinheiro, provavelmente terá o comportamento voltado para esse objetivo.

Como ocorre a motivação?

Para Griffin e Moorhead (2006), para se compreender o processo motivacional é necessário que se analisem as necessidades que geram os comportamentos específicos.

Os autores utilizam o termo *necessidade* em substituição a palavra *motivo*, explicitando que a motivação tem início com base em uma necessidade. Se eu quero, ou sinto a necessidade de comprar uma roupa nova, eu tenho que buscar uma forma de realizar esta minha necessidade. Tenho que conhecer que tipo de roupa quero, se tenho dinheiro para comprá-la e onde comprá-la. Os autores destacam ainda que a necessidade é determinada pelo desejo individual, o fato de a pessoa ter um número muito grande de roupas não significa que ela não queira mais e esteja motivada para adquirir mais peças, como dito no início deste texto, os motivos são individuais.

A seguir o indivíduo tem que escolher os comportamentos mais adequados para alcançar o objeto desejado. Tenho por exemplo que trabalhar mais para comprar as roupas que desejo, negociar prazos para pagamentos, procurar os melhores preços etc.

O passo seguinte é, após decidir o que tem que ser feito, colocar em prática esse comportamento. Se decidir por procurar o melhor preço tem que se organizar para percorrer várias lojas. O resultado desse esforço pode resultar em recompensa, ou seja, conseguir achar uma loja com os preços dentro do seu orçamento, ou pode ser punido, gastar além do possível e ficar sem crédito.

Nas duas situações (recompensa ou punição) existe uma avaliação dos resultados obtidos que podem originar novos motivos que levem ao início do ciclo motivacional novamente.

Os autores propõem o esquema a seguir como explicativo de como a motivação ocorre:

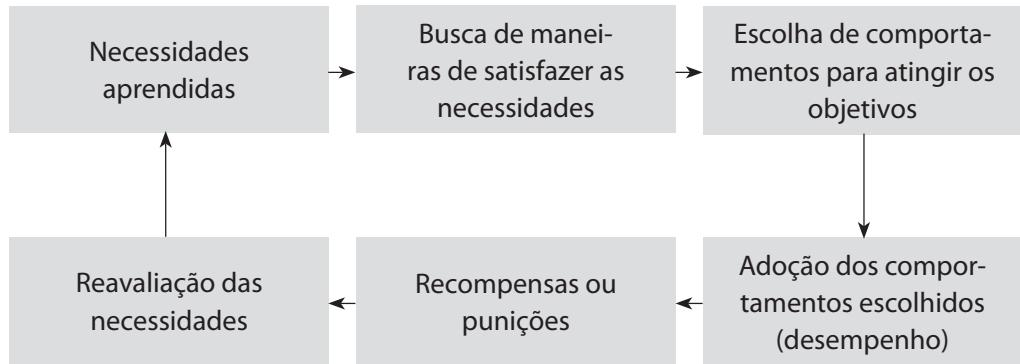


Figura 3 – O sistema motivacional.

Considerações finais

As dificuldades de explicações teóricas sobre a motivação não justifica o abandono da tentativa de compreensão desse fenômeno. Mais importante que entender por que a motivação ocorre é a constatação de que ela existe e que devemos encontrar formas de compreendê-la do ponto de vista das necessidades individuais e sociais, como um processo de interação entre o indivíduo e o meio. Essa compreensão talvez torne mais claro o comportamento humano nos diversos contextos nos quais ocorre.

Texto complementar

Motivação

(WIKI KNOWLEDGES, 2008)

Motivação pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

No ambiente organizacional, a liderança é a principal responsável pelos estímulos motivacionais. Ela deve formar um ambiente que ao mesmo tempo dê serenidade às pessoas e por outro lado provoque-as ao desempenho do trabalho, dos desafios. E a marca pessoal da liderança reflete diretamente nos resultados.

O sucesso da motivação, dentro de uma empresa, não consiste em alcançar a meta, mas na capacidade de fazer um movimento em direção à meta. As pessoas

que compreendem isso, conseguem aproveitar melhor os conceitos de motivação e, então, chegar aonde querem.

Indicadores de uma equipe motivada

- Produtividade;
- Baixo *turnover*;
- Maior responsabilidade social da equipe de trabalho em consonância com o marketing da empresa;
- Saúde das pessoas;
- Reduzido índice de pessoas com atestado médico;
- Equipe consciente para aceitar e trabalhar melhor novos desafios;
- Resultados (essencial) – seja de lucro final, de participação em mercado ou de satisfação interna;
- Clima de camaradagem, que propicia um crescimento sustentado, verdadeiro, sucesso em longo prazo.

Causas da motivação nas empresas

Para Robert Levering, autor de *Great Place to Work* (um excelente lugar para se trabalhar) os pontos abaixo podem ser vistos como as principais causas de motivação nas empresas.

Aqui, todos são amigos

Pode parecer banal, mas a amizade é uma das grandes características dos excelentes locais de trabalho. O que se pensa em locais de trabalho tem muito a ver com a qualidade dessas conexões interpessoais.

Aqui, não tem política

Nos bons ambientes de trabalho, os colaboradores não parecem preocupados em terem o tapete puxado e com sabotagens. As pessoas gostam de sentir que não há manobras para obter, tirar ou negociar uma posição na empresa.

Tratam você de maneira justa

Grande parte das pessoas possui um elevado senso de justiça. Casos de preconceito, preferências, desigualdade e abuso são fatores de desmotivação profissional.

Mais que um emprego

Quando as pessoas se identificam com as estratégias, a missão e com a equipe de trabalho da empresa, elas passam a considerar o seu emprego como parte de suas vidas e orgulham-se de representá-la.

É como uma grande família

Nesse aspecto, Levering observa que os empregados descrevem com frequência o sentimento de família que sentem e que podem ser generalizados em três:

- um ambiente acolhedor e protetor;
- um compromisso de longo prazo;
- estamos juntos nisso.

Teoria sobre motivação

A teoria das necessidades de Maslow é o principal classificador teórico da motivação humana. O psicólogo Abraham Maslow propõe uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização. Veja a sua proposição:

5. necessidades de segurança;
4. necessidades sociais;
3. necessidades de autoestima;
2. necessidades de autorrealização;
1. necessidades fisiológicas.

Satisfação

Satisfação é o atendimento de uma necessidade, ou seja, sua eliminação. Por isso a necessidade só é um motivador quando a pessoa está privada da satisfação daquela necessidade, caso contrário, a necessidade não tem importância.

Fatores de motivação

- Reconhecer as diferenças individuais;
- Utilizar os objetivos e *feedback*;
- Permitir participação nas decisões;
- Vincular recompensas ao desempenho;
- Verificar equidade do sistema.

Fatores de desmotivação

- Falta de responsabilidade e participação nas decisões de todos os processos;
- Ambientes inadequados de trabalho;
- Ausência de ferramentas de trabalho;
- Inexistência de benefícios e recompensas;
- Falta (má) de liderança;
- Problemas de relacionamento entre membros de uma equipe.

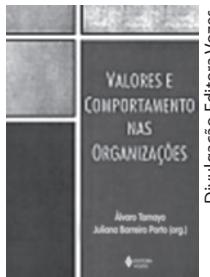


Atividades

1. Os estudos iniciais de motivação baseavam-se em:
 - a) emoção e razão.
 - b) racional e biológica.

- c) racional e cognitiva.
- d) biológica e emocional.
2. Os estudos iniciais da psicologia sobre motivação foram alicerçados nos conhecimentos da:
- a) psicologia social , comportamental e aprendizagem.
 - b) psicologia clínica, social e comportamental.
 - c) psicologia clínica, aprendizagem e psicometria.
 - d) psicometria, psicologia clínica e psicologia social.
3. Os estudos de motivação partem do pressuposto que a motivação é:
- a) baseada em motivos que são internos.
 - b) baseada em motivos externos aos indivíduos.
 - c) baseada em motivos relacionados ao ambiente.
 - d) baseada em motivos intrínsecos e extrínsecos.
4. Quais os motivos que levam à motivação?
- a) biológicos, cognitivos e necessidades.
 - b) biológicos, cognitivos e emocionais.
 - c) emocionais, cognitivos e comportamentais.
 - d) necessidades básicas e necessidades sociais.

Ampliando conhecimentos



O livro dos professores Álvaro Tamayo e Juliana Barreiro Porto (org.) associa os valores e sua influência no comportamento humano nas organizações. A motivação permeia os capítulos de forma bastante intensa. Foi publicado pela editora Vozes com o título *Valores e comportamento nas organizações* ano 2005.

Teorias sobre motivação

Os primeiros estudos sobre motivação tiveram suas origens na filosofia e na psicologia, com a finalidade de compreender melhor o comportamento humano nos seus variados contextos. O foco principal deste capítulo é relacionar as principais teorias sobre motivação e relacioná-las com o contexto do trabalho.

O trabalho tem um significado especial na vida das pessoas, pois é através dele que conseguimos ter respeitabilidade social. Por exemplo, quando somos apresentados à outra pessoa, após falarmos nosso nome, a pergunta seguinte é o que você faz?

Se trabalharmos ou estudarmos, a conversa decorre de uma forma tranquila e com pequenos espaços para julgamentos dependendo da visão que o interlocutor tenha sobre a empresa à qual estamos empregados, ou curso e escola que frequentamos. Nesse caso há uma recíproca de julgamento também verdadeira, ou seja, nós também julgamos a pessoa que está se apresentando como sendo mais ou menos capaz, dependendo do que ela faz, da empresa na qual trabalha, do curso e escola que frequenta.

Os critérios estabelecidos para esses julgamentos, por sua vez, foram apreendidos no convívio social onde algumas profissões são mais valorizadas que outras.

O sucesso na vida profissional está, portanto, diretamente associado ao nosso *status* social. A obtenção ou manutenção do emprego, o alcance de uma posição dentro das organizações, ou as ações empreendedoras nos classificam como detentores de capacidades, habilidades, conhecimentos e ações pró-ativas na execução do nosso trabalho.

A motivação para o trabalho segundo Kinicki e Kreitner (2006), são os processos psicológicos que impulsionados, dirigidos e com persistência, ao longo do tempo, levam ao alcance de metas e objetivos organizacionais.

Ainda para os autores, com base nos trabalhos de Mitchell e Daniels, existe um modelo de motivação para o desenvolvimento e alcance de metas no trabalho.

O primeiro fator que contribui para esse desenvolvimento é o que os autores chamam de *contribuições individuais*. Essas contribuições dependem do quanto o indivíduo tem capacidade para realizar a tarefa e o conhecimento que tem do cargo que ocupa. Outro fator seria a disposição para executar as funções e traços de personalidade que podem interferir nesse item, aspectos emocionais como humores e afetos, além de aspectos cognitivos como crenças e valores.

O segundo aspecto considerado pelos autores é o *contexto onde a tarefa é realizada*. Esse contexto leva em consideração o ambiente físico (disposição de máquinas, iluminação), características da tarefa (forma como deve ser executada), o sistema de recompensas e reforços, o suporte fornecido pelos superiores (para redimir dúvidas sobre a execução da tarefa), treinamento disponibilizado, normas do grupo que são estabelecidas por meio da cultura, desenvolvimento e amadurecimento da equipe. Além disso, para Schein (1986) a cultura organizacional é o conjunto de crenças e valores que foram aceitos e testados pelo grupo.

O contexto individual mais o contexto da tarefa levam ao processo motivacional uma atenção sobre direção, intensidade e persistência.

Como resultante desses fatores, os autores destacam os comportamentos motivados como:

- **foco** – direção e objetividade voltada para as metas;
- **intensidade** – esforço na realização da tarefa;
- **qualidade** – estratégia e maneira como as tarefas são realizadas; e
- **duração** – tempo destinado à execução das mesmas.

Visualmente os autores propõem o seguinte esquema:

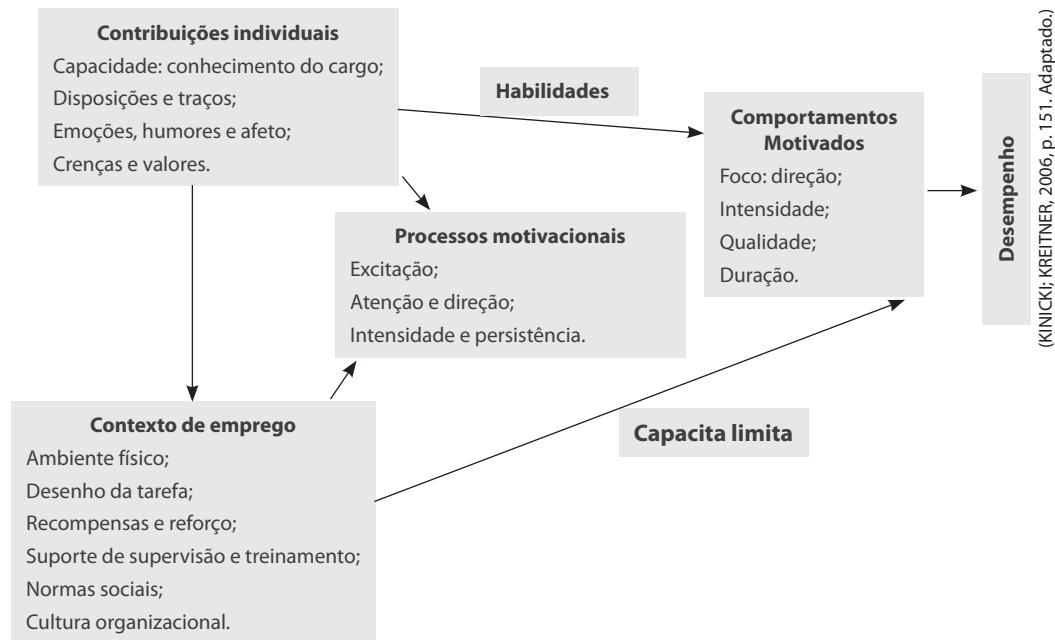


Figura 1 – Modelo de motivação para o desempenho no emprego.

Exemplificando: considere um empregado de uma empresa de produtos químicos, fabricante de soda cáustica que está preparado, tem apoio da chefia, está em harmonia do ponto de vista pessoal, mas o resultado do seu desempenho não é o esperado porque as condições de trabalho, no sentido da segurança, estão aquém do esperado. O número de colegas que sofreram queimaduras nos últimos meses tem aumentado significativamente e ele não percebe nenhum movimento da empresa em resolver esse problema. Fica evidenciado por meio deste exemplo que as condições ambientais podem limitar o comportamento motivado.

Teorias da necessidade de motivação – a abordagem sobre necessidades dos autores: Maslow e McClelland

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Para Kinicki e Kreitner (2006), as necessidades humanas podem ter duas origens, as psicológicas ou fisiológicas. Quaisquer deficiências em qualquer um dos fatores desencadeiam necessidades que precisam ser satisfeitas, seja pela busca do equilíbrio psicológico ou a satisfação da fome, por exemplo.

A teoria de motivação teve como base os estudos das necessidades, a mais difundida foi a *Teoria das Hierarquias das Necessidades* de Maslow. Antes de entramos na teoria propriamente é interessante contextualizar as ideias do autor, começando por explicitar quem era Abraham H. Maslow.

Era um professor do *Brooklyn College*, dentre outras atividades foi presidente da Associação de Psicologia, e é chamado de o pai da psicologia humanista. Maslow discordou dos autores da psicologia da época que eram psicanalistas (freudianos) ou comportamentais. Sua visão do homem diferenciava-se das demais por partir do pressuposto que o homem era um ser saudável e capaz. Morreu em junho de 1970, aos 62 anos. Suas ideias podem ser sintetizadas na frase de sua autoria a seguir:

Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever se quiser ficar, em última instância, em paz consigo mesmo. O que um homem pode fazer, ele deve fazer. Esta necessidade podemos chamar de autorrealização [...]. Ela se refere ao desejo de autorrealização do homem, ou seja, a tendência de se tornar verdadeiramente o que ele é potencialmente: de se tornar tudo que alguém pode se tornar. (MASLOW, 2001, p. 3)

Em 1943 o autor publicou a *Teoria Hierárquica das Necessidades de Motivação*, sua mais conhecida obra. Para Maslow a motivação tem função de cinco necessidades básicas para o comportamento humano: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização (KINICKI; KREINER, 2006; MASLOW, 2001).

- **Necessidades fisiológicas** – o autor entendia como necessidades que estão na base da pirâmide e estão associadas às necessidades físicas básicas como água, alimentos, repouso. Se as necessidades básicas não estão atendidas, o sujeito tentará satisfazê-las e após conseguir saciar suas necessidades passará ao outro nível de motivação (DUBRIN, 2003).
- **Necessidades de segurança** – estão relacionadas ao ambiente no qual o trabalho é realizado. Nesse ambiente tem que haver segurança tanto física quanto mental. Se for um ambiente onde ocorre algum tipo de assédio moral também é considerado uma ameaça ao comportamento motivado. Se esse nível de necessidade está satisfeita, o funcionário passa para o terceiro nível.
- **Necessidades sociais** – são compreendidas como necessidade de dar e receber afeto e afiliar-se a um grupo e ou família. Para Dubrin (2003) a não-realização desses fatores pode gerar problemas de ajustes psicológicos muito graves.
- **Necessidades de estima** – incluem autorrespeito e respeito aos outros de uma forma autêntica e real. Pressupõe ser reconhecido pelo grupo, ter prestígio social e ser apreciado.
- **Necessidade de autorrealização** – significa atingir o máximo que a pessoa quer e deseja do seu potencial. O desenvolvimento pessoal é a necessidade mais alta na sua hierarquia. Esta necessidade é a mais controvertida da teoria de Maslow, pois alguns autores não aceitam os pressupostos de visão do homem adotado pelo autor. Para Maslow todo ser humano é capaz de realizar os seus desejos, gosta de assumir desafios e de sentir-se capaz.

A aplicabilidade dessa abordagem pode ser mais bem compreendida por meio do exemplo a seguir: considere um jovem que se formou no ensino médio e busca a sua primeira colocação no mercado de trabalho. A sua necessidade inicial é garantir o seu sustento para, partindo desta satisfação, almejar novas propostas de vida. Quando ele consegue o seu primeiro emprego a maior motivação está em poder se sustentar, ganhar uma autonomia e depender menos dos recursos familiares. À medida que começa a permanecer no emprego suas necessidades passam a ser outras, como por exemplo, a estabilidade no emprego e a segurança física, sua saúde. A próxima necessidade seria a de ser aceito pelo grupo e considerado pela chefia imediata. À medida que obtém essa satisfação começa a sentir a necessidade de respeito e consideração tanto da sua parte como do grupo e da família. A busca pela última necessidade da escala proposta por Maslow, a autorrealização, poderia ser a obtenção de outros cargos mais diferenciados, ou o alcance de outros aspectos pessoais que o trabalho poderia proporcionar. Caso a empresa não possa lhe oferecer a satisfação dessa necessidade, poderia ocorrer até a troca de emprego.

Teoria das necessidades de McClelland

Para o autor as necessidades de motivação humana são três: realização, afiliação e poder.

- **Necessidade de realização** – esta necessidade pode ser compreendida como aquela em que o sujeito tem o desejo de realizar algo difícil e complexo, como trabalhos que exijam criatividade, habilidades motoras, ou capacidade para modificar relações de comportamentos entre as pessoas e grupos de trabalho (KINICKI; KREITNER, 2006).

Ainda para os autores, as pessoas motivadas para a realização possuem três características:

- a primeira é executar *tarefas* que apesar de desafiadoras sejam possíveis de realização. A tarefa tem que estar delimitada e com objetivos claros;
- a segunda está relacionada ao *comportamento*, o seu desempenho depende exclusivamente de esforços e não atribui os resultados obtidos a fatores externos e fora de seu controle como sorte, destino, entre outros. Esta atribuição de causa é conhecida na área de estudos do comportamento organizacional e da psicologia como atribuição de casualidade. O indivíduo pode atribuir ao acaso os fatos que ocorrem em sua vida, como sorte e destino, chamado por *lócus¹ de controle externo*; ou assumir como sua responsabilidade o que acontece, *lócus de controle interno*. No objeto de análise que é a busca pela realização, o *lócus* dominante seria o interno, a pessoa assume a responsabilidade pelos seus atos e determina o seu destino (SPECTOR, 2007);
- a terceira característica é o *retorno* de seus sucessos e fracassos. Os retornos com baixa realização necessitam de *feedback* para o aprimoramento do seu trabalho. Não temem uma avaliação negativa, utilizam-se dessas informações para correção de decisões a serem tomadas.

Os autores Kinicki e Kreitner (2006), destacam os resultados de uma pesquisa onde foi constatado que pessoas com características de personalidade empreendedora apresentam maior necessidade de realização. Luziari e Tadeucci (2008) encontram a dominância de *lócus* interno em pessoas com ciclo de carreira mais voltado para o crescimento profissional.

- **Necessidade de afiliação** – as pessoas que apresentam estas características estão mais preocupadas com as relações sociais do que serem aceitas pelos

¹ O *Lócus* de controle refere-se ao fato de as pessoas acreditarem ou não que controlam as contingências em sua vida. Para Spector (2007) é um traço de personalidade que caracteriza as pessoas. Para o autor a dominância de *lócus* de controle interno (aqueles que acreditam ter domínio sobre a vida) são mais satisfeitas com o trabalho que as que não acreditam que possam exercer qualquer tipo de controle.

grupos dos quais fazem parte. Os indivíduos com essas necessidades sentem dificuldades de tomar decisões como demissões, chamar a atenção de amigos ou subordinados, com receio de se tornarem antipáticos ao grupo. Para Kinicki e Kreitner (2006), pessoas com essas características têm muita dificuldade de assumirem papéis gerenciais e de liderar grupos.

- **Necessidade de poder** – é o desejo de influenciar, de treinar, de formar as pessoas com disciplina, encorajando indivíduos ou grupos para que alcancem as metas desejadas. Pessoas com alto desejo de poder tendem a trabalhar muito, são exigentes consigo mesmas e se respeitam pelo que conseguem realizar.

Para Kinicki e Kreitner (2006), a necessidade de poder pode ser positiva ou negativa. Ela é negativa quando envolve um jogo de se eu ganhar você perde. A abordagem positiva é quando a necessidade de poder está voltada para desenvolver competências de ensino e desenvolvimento do outro. Essa característica ajuda a desenvolver as competências grupais para o alcance das metas organizacionais.

McClelland acredita que os altos cargos gerenciais deveriam ser ocupados por pessoas com baixa necessidade de afiliação e grande necessidade de poder. Acredita também que pessoas com alto grau de realização não sejam adequadas para essas posições gerenciais (KINICKI; KREITNER, 2006).

Motivação por delineamento do cargo

Essa abordagem considera que a motivação está associada às mudanças provocadas no desenho do cargo ou qualquer atividade pertinente ao seu exercício, e essas mudanças podem levar a modificações no comportamento das pessoas responsáveis pela sua execução. Para Kinicki e Kreitner (2006) existem quatro abordagens que podem resultar em um delineamento de cargo com expectativas de resultados diferentes: mecanicista; motivacional; biológicas e perceptivo-motora.

- **Abordagem mecanicista** – as bases dessa abordagem estão nos estudos de Taylor, da escola científica de administração. As bases da engenharia industrial estavam focadas na busca do menor esforço para a realização das tarefas e maior produtividade. Os autores Kinicki e Kreitner (2006) salientam que existem aspectos positivos e negativos nesta abordagem. Os positivos referem-se ao aumento da produtividade e da eficiência do funcionário e consequente aumento de lucro da organização. O aspecto negativo é a repetição e a rotina do trabalho que levam à insatisfação, provocando alienação e o aumento do estresse, o que acaba prejudicando a autoestima.

- **Abordagem motivacional** – procura aumentar o nível de satisfação do funcionário com a execução da tarefa, melhorar sua atitude frente ao trabalho

com a finalidade de diminuir o absenteísmo, a rotatividade e melhorar o desempenho. Para alcançar este resultado utiliza três técnicas motivacionais relacionadas ao cargo: ampliação do cargo, rotação do cargo e enriquecimento do trabalho.

➤ **Ampliação do cargo** – essa técnica foi utilizada em 1940, como reação ao excesso de mecanismo existente nos cargos pela influência do modelo taylorista. Para Kinicki e Kreitner (2006, p. 154) “introduzir mais variedade no cargo de um trabalhador, combinando tarefas especializadas de dificuldade comparável”.

➤ **Rotação do cargo** – consiste em mudar o funcionário de uma função especializada para outra. Esta técnica também é conhecida como *job rotation*. A vantagem é que o empregado conhece de forma mais ampla as tarefas que são realizadas, tendo maior visão do processo, sendo assim para a empresa a substituição de um empregado que faltou fica mais rápida e fácil. O *job rotation* pode ocorrer em diversos níveis hierárquicos da empresa e às vezes serve como preparação para novas funções, como por exemplo, gerentes que *rodam* pelas áreas para assumirem, posteriormente, a gerência geral.

➤ **Enriquecimento de trabalho** – a teoria de motivação que melhor se aplica a esta técnica é a de Herzberg. Para o desenvolvimento de sua teoria, entrevistou 203 contadores e engenheiros com perguntas relacionadas à satisfação e à insatisfação no trabalho. Os resultados apontaram para dois agrupamentos de fatores. O primeiro agrupamento que Herzberg denominou de motivadores ou fatores de motivação que reuniam fatores relativos à realização, reconhecimento, formato do trabalho, responsabilidade e progresso de todos associados ao conteúdo da tarefa (KINICKI; KREITNER, 2006). O segundo agrupamento reuniu fatores relacionados ao contexto e ao ambiente de trabalho, esses fatores estavam associados à insatisfação no trabalho. Este agrupamento é composto pelos seguintes fatores: a política e a administração da empresa, as políticas salariais, relacionamento com os supervisores, condições de trabalho e a supervisão técnica das atividades desenvolvidas. A este agrupamento Herzberg denominou *fatores de higiene* (KINICKI; KREITNER, 2006).

Os autores salientam ainda que para Herzberg os fatores de higiene não interferiam no nível de motivação dos funcionários, pois eles estão associados à insatisfação, ou seja, a melhoria dessas condições provoca maior satisfação, mas não motivação.

Apesar de não serem considerados fatores motivacionais, eles podem ser decisivos para a permanência ou não no emprego. Uma pessoa que está descontente com a supervisão, ou condições e políticas da empresa pode pensar em trocar de emprego.

Herzberg em seu estudo sobre enriquecimento do trabalho, que foi desenvolvido em uma empresa de aviação sobre processo de inovação no atendimento ao cliente, propôs cinco critérios para enriquecimento do cargo, visando o melhor atendimento:

- controle além dos recursos;
- autoprogramação;
- responsabilidade pessoal;
- comunicação direta com as autoridades;
- feedback direto.

Esses fatores levariam ao aumento de novos processos de aprendizagem e novas experiências que aproximariam o cliente (HERZBERG, 1979, tradução nossa).

O esquema a seguir demonstra o pensamento de Herzberg:

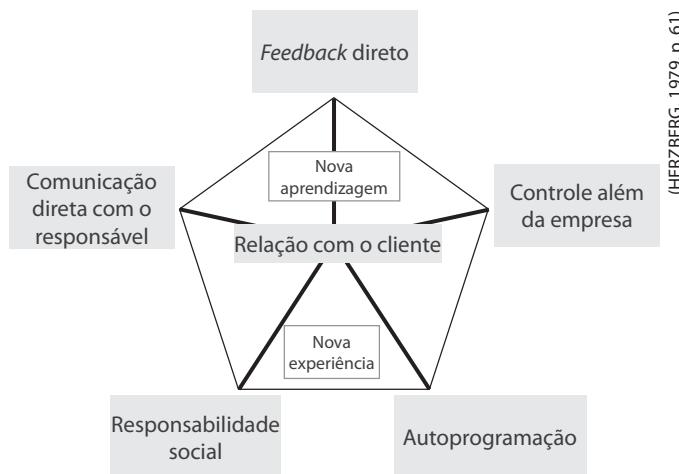


Figura 2 – Ingredientes para um bom trabalho de atendimento ao cliente.

Outro modelo que leva em conta as características do cargo foi proposto por Hackmann e Oldham (*apud* KINICKI; KREITNER, 2006), eles estavam preocupados em desenvolver estudos para motivar os funcionários por meio da estruturação do trabalho para que possa desencadear um sentimento de realização voltado para a motivação intrínseca.

Para que haja a motivação interna e realização do trabalho, os autores propuseram que é necessário que estejam presentes três estados psicológicos: significado vivenciado no trabalho, responsabilidade vivenciada pelos resultados do trabalho, conhecimento dos resultados reais das atividades de trabalho.

A proposta de Hackman e Oldham será reproduzida a seguir:

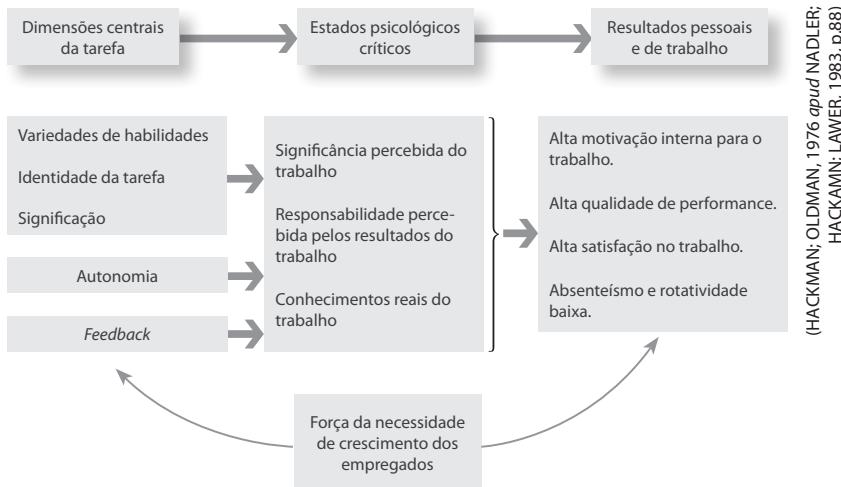


Figura 3 – O modelo das características da tarefa.

➤ **Abordagem biológica** – estão centrados nos estudos da fisiologia do trabalho e na ergonomia, todos para minimizar os efeitos da fadiga e esforço, visando à diminuição dos níveis de estresse, melhorando a qualidade de vida dos funcionários.

Esses estudos visam à diminuição por lesões ósseas musculares provocadas por repetição dos movimentos na execução da tarefa. O número de funcionários afastados de suas atividades por lesões provocadas por esforço repetitivo é muito alto, a preocupação com condições ergonômicas para a realização do trabalho é cada vez maior nas empresas.

➤ **Abordagem perceptivo-motora** – é derivada de pesquisas que examinam a engenharia de fatores humanos, habilidades perceptuais e cognitivas e processamento de informações (KINICKI; KREINER, 2006, p. 160). O funcionário pode controlar a temperatura ambiente, controlar sua privacidade para trabalhar com arranjos no espaço físico.

As abordagens biológica e perceptivo-motora estão sendo aplicadas cada vez mais nas empresas em função da OSHA² que implementou uma série de diretrizes para padrões ergonômicos no trabalho, visando à diminuição das lesões e doenças causadas por inadequação do espaço físico onde as tarefas são executadas. O redesenho do cargo deve seguir às exigências para implantação das mudanças necessárias.

² Occupational Safety and Health Administration.

Papel do gerente para motivar os funcionários por meio dessas abordagens

As aplicações das técnicas gerenciais abordadas por Maslow para motivar os funcionários no ambiente de trabalho, pressupõem o conhecimento detalhado das necessidades de cada funcionário e das políticas da empresa. Para Maslow (1970), além do conhecimento do funcionário é necessário que o gerente faça uma autoanálise para verificar suas crenças com relação ao comportamento humano. Se ele acredita que as pessoas são capazes de aceitar desafios, assumir responsabilidades, este gerente está apto para lidar com os fatores que motivam. Por outro lado, se as suas crenças estão mais voltadas para o pressuposto que as pessoas não são responsáveis, não gostam de trabalhar e se esquivam de desafios, ele só poderá trabalhar com os fatores de higiene.

Quando nos referimos às políticas da empresa, podemos incluir também a sua posição no mercado. Se for uma empresa que não oferece estabilidade, os seus funcionários têm que administrar o medo de serem demitidos de uma hora para outra. Se a remuneração não acompanhar as faixas de mercado, esse funcionário estará mais preocupado em pagar as suas contas do que com o conteúdo do seu trabalho. Nas duas situações o papel gerencial é de suma importância, uma vez que o gerente deve fornecer informações sobre as possibilidades de permanência e de aumento salarial. Pensar que as necessidades básicas não são reais seria negar as contingências que regulam grande parte das empresas nacionais.

As necessidades sociais também podem ser facilitadas pelo gerente à medida que este administra os conflitos existentes no grupo, proporcionando um ambiente de aceitação e participação no grupo.

Os fatores diretamente ligados à motivação como a necessidade de estima pressupõem que o grupo reconheça as potencialidades do indivíduo para que posteriormente ele possa desenvolver a autoestima. O reconhecimento pelo trabalho bem feito é uma forma de recompensar o bom desempenho, e com respeito e orientação explicar a correção das tarefas que não apresentaram desempenho exigido, tentando melhorar a estima do funcionário.

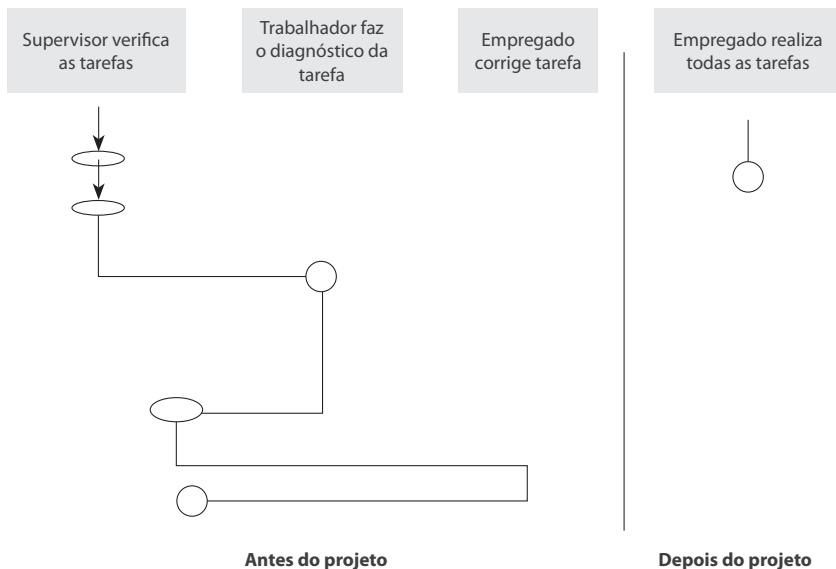
A busca pela autorrealização pode estar associada ao desafio que a função possa apresentar, assim como o apoio que o gerente dá ao desenvolvimento pessoal do funcionário, respeitando suas crenças e desenvolvendo a espiritualidade dentro das empresas com um clima baseado em valores éticos (MASLOW, 1970).

Pela abordagem dos dois fatores de Herzberg a função gerencial pode ater-se às relações interpessoais com os subordinados, procurando agir com franqueza e honestidade, e com melhorias salariais e condições ambientais para não gerar insatisfação com a realização do trabalho.

A mudança e o aumento de dificuldade na realização das tarefas podem gerar um aumento significativo de motivação para os funcionários, conforme detalhado no esquema proposto por Herzberg descrito anteriormente.

O aumento da produtividade, os novos desafios, as responsabilidades e aprendizagem constante propiciaram um melhor relacionamento com o cliente e aumentaram a eficácia organizacional.

O esquema a seguir mostra detalhadamente os resultados antes e depois da implantação das mudanças nos cargos.



Texto complementar

Herzberg¹

(HERSHBERG, 1979)

Abraham Maslow normalmente fazia a seus alunos as seguintes perguntas: "Quem de vocês acredita que vai alcançar a grandeza? Quem de vocês vai mudar o mundo?" À medida que todos olhavam para ele, perplexos e confusos, ele continuava o seu diálogo perguntando: "Se não forem vocês, quem mais?"

¹ Traduzido por Marilza de Sá Rodrigues Tadeucci.

Como fica claro nesses diários, o Dr. Maslow acreditava que as pessoas buscavam significado em seu trabalho, queriam se envolver em causas maiores e eram capazes de “arrebentar a boca do balão” quando envolvidas em uma tarefa, papel ou responsabilidade que valha a pena.

Nossas organizações são férteis no que diz respeito a permitir que as pessoas “arrebentem a boca do balão”. Mas, muitas delas extinguem o potencial humano ao invés de liberá-lo. Ao buscar um exemplo de uma empresa que forneceu oportunidade para os funcionários “arrebentarem”, analisamos o início da *Apple Computer*.

No início dos anos 1980, a *Apple* atraiu centenas de assumidores de risco inteligentes e idealistas, que foram atraídos pela visão dos fundadores de desenvolver computadores para as massas. A causa era empolgante – mudar o mundo através de tecnologia de ponta. O compromisso dos funcionários nesse tempo tornou-se lenda no Silicon Valley.

Quando se pergunta a alguém quem trabalhou lá naquela época (e perguntamos) você ouvirá: *era um grupo inacreditável de pensadores visionários, um grupo de pessoas que superava limites pessoais. A Apple foi minha família naqueles dias – nós amávamos uns aos outros e sabíamos que estávamos fazendo algo muito especial.* Seu fundador, Steve Jobs, declarou: *eram pequenas equipes de grandes pessoas fazendo coisas maravilhosas.*

A empresa e seus funcionários conquistaram mais da metade do mercado de microcomputadores, e sozinhos, sustentavam a responsabilidade de serem os pioneiros no mercado de microcomputadores. A *Apple* desenvolveu não somente funcionários leais, mas também clientes fanáticos e, às vezes, *cult*. Pode-se facilmente menosprezar essas realizações, considerando-as frutos dos primeiros a comercializar. Achamos que o sucesso deve-se a muito mais coisas que simplesmente ser o primeiro e ter boa tecnologia. Acreditamos que grande parte da equação de sucesso tenha sido o ambiente que permitiu às pessoas alcançarem seu potencial, envolverem-se com uma causa e descobrirem significado em seu trabalho.

Embora o desempenho empresarial recente da *Apple* deixe dúvidas sobre o seu futuro, e muitas pessoas questionem suas escolhas estratégicas, achamos que há um outro capítulo na história *Apple* que ainda não foi escrito: a capacidade da empresa de desenvolver líderes de alta tecnologia que *pensam diferente* e que acreditam que *podem mudar o mundo*. Em nossa conta ofíciosa, pelo menos 34 ex-funcionários da *Apple* agora são principais executivos e 11 exercem posições de liderança em outras grandes empresas.

A *Apple* ainda está arrebentando a boca do balão? Talvez não em termos financeiros, em que os preços das ações medem valor; mas em termos humanos a *Apple* ainda tem uma história rica.

Atividades

1. A motivação depende das contribuições individuais que são:
 - a) capacidades, desenho da tarefa, disposição e traços, normas sociais.
 - b) disposição e traços, capacidade, emoções e crenças e valores.
 - c) ambiente físico, capacidade, emoções e crenças e valores.
 - d) recompensa e reforço, capacidade, emoções e normas sociais.
2. Outro fator que interfere na motivação é o contexto onde a tarefa é realizada, esse contexto leva em consideração alguns fatores, quais são eles?
 - a) Ambiente físico, emoções, crenças e valores e normas sociais.
 - b) Recompensas e reforço, crenças e valores, emoções e capacidade.
 - c) Ambiente físico, desenho da tarefa, recompensas e reforço, normas sociais e cultura.
 - d) Cultura organizacional, capacidade, recompensas e reforço, crenças e valores.
3. Quais são os itens que são estudados na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow?
 - a) Autorrealização, estima, social, segurança e fisiológicos.
 - b) Psicológicas, de realização, supervisão técnica e reforço.
 - c) Poder, realização e afiliação.
 - d) Poder, autorrealização, estima, social e segurança.
4. Para McClelland a necessidade de poder pode ser positiva ou negativa, a respeito desse conceito assinale a alternativa correta.
 - a) A necessidade de poder é positiva quando o gerente quer comandar o grupo pela persuasão e convencimento de suas ideias e negativa quando utiliza o poder para manipular o grupo.

- b) A necessidade de poder é positiva quando o gerente pensa nas metas organizacionais e não nas metas individuais e, negativa quando o gerente não prioriza as metas da organização.
- c) A necessidade de poder é positiva quando voltada para a realização dos desejos do gerente e negativa quando voltada para o alcance dos desejos do grupo.
- d) A necessidade de poder é positiva quando voltada para o desejo do gerente de formar a equipe de trabalho e negativa quando deseja manipular o comportamento dos integrantes.

Ampliando conhecimentos



Divulgação Qualitymark Editora.

Esta obra de Maslow é o resultado da compilação do seu diário. São apresentadas cartas, pensamentos, entrevistas e trabalhos realizados por esse psicólogo humanista. A sua teoria sobre a hierarquia das necessidades de motivação é uma das mais conhecidas do mundo. O prefácio foi escrito por Warren Bennis uma das referências mundiais em comportamento organizacional e segundo depoimento de Peter F. Drucker “este é o mais importante livro de Maslow e, sem dúvida, o de maior alcance no tempo. Exerceu um impacto duradouro sobre as minhas ideias”.

Abordagem comportamental de motivação

Teoria da equidade de Adams

Para os autores Kinicki e Kreitner (2006), as bases da teoria da equidade proposto por J. Stacy Adams está na procura, por parte dos empregados, da *imparcialidade* e *justiça* tanto nas relações interpessoais como nos critérios de recompensas.

A base dessa teoria está nos trabalhos de Festinger realizados na década de 1950 do século passado. Para Festinger as pessoas são motivadas para buscar o equilíbrio entre as suas crenças cognitivas e seu comportamento. Para o autor a inconsistência percebida cria dissonância cognitiva ou desconforto psicológico, o que por sua vez leva o sujeito a buscar o equilíbrio psíquico (KINICKI; KREITNER, 2006).

Quando a pessoa percebe alguma injustiça tenta reagir de alguma forma. Esta reação nem sempre traz benefícios, por exemplo, se a pessoa percebe que foi tratada de forma discriminada no ambiente de trabalho pode começar a diminuir o ritmo de trabalho, aumentar o número de faltas, roubar, ou até mesmo deixar de cumprimentar os colegas, provocando um ambiente de trabalho desagradável. Segundo Kinicki e Kreitner (2006), os especialistas divulgaram que os custos com a violência e roubo no local de trabalho ultrapassam a faixa dos 200 bilhões de dólares anuais.

Para Adams existem dois componentes básicos nas relações de troca entre os indivíduos e as organizações: os *insumos* e os *resultados*. As expectativas dos funcionários quando ingressam em uma organização podem ser consideradas como os insumos. Esses insumos podem ser as habilidades, criatividade, aparência pessoal, esforço, qualificação, entre outras características pessoais que o funcionário acredita que possam agregar valor à empresa e espera ser recompensado por isso. Almeja como resultado: bonificações, benefícios, novas responsabilidades no trabalho, aprendizagem constante entre outros (KINICKI; KREITNER, 2006).

Adams utilizou o termo iniquidade, que significa desigualdade, injustiça, desrespeito à igualdade de direitos para contrapor o termo equidade. Existem dois tipos de iniquidade: a *positiva* e a *negativa*.

A positiva é quando percebo que os esforços despendidos são recompensados acima dos demais colegas de trabalho. É negativa quando os insumos (esforço, dedicação etc.) são recompensados abaixo dos colegas de trabalho. Uma situação equitativa seria o equilíbrio entre os insumos do sujeito e do grupo, proporcionais aos resultados.

Exemplificando, vamos supor o caso de um funcionário que sempre aceita ficar depois do expediente, terminando trabalhos urgentes por solicitação da chefia e o colega que nunca faz horas extras é recompensado com um aumento salarial, surge o sentimento de iniquidade negativa. Se olharmos o mesmo exemplo pelo lado do funcionário que fica depois do expediente receber a remuneração adicional é o caso de percepção de iniquidade positiva.

Os autores Kinicki e Kreitner (2006) ressaltam que para Adams existem duas dinâmicas da iniquidade percebidas e que devem ser consideradas pelos gerentes: a primeira é que a sensibilidade de uma pessoa difere de outra quando se refere à percepção de equidade e iniquidade; a segunda é que algumas pessoas podem ser classificadas como benevolentes, ou seja, são as que têm mais resistência às situações consideradas injustas, por outro lado, tem um grupo que é muito sensível a essas situações e incomodam-se com qualquer situação que considerem injustas.

As formas de controle dessas situações de iniquidade podem ser solucionadas, recompensando os comportamentos dos funcionários benevolentes e fornecendo *feedback* mais direcionado com a intenção de apresentar de forma clara as diferenças de desempenho e/ou comportamentos das pessoas que servem de parâmetros de comparação.

A equidade proposta por Adams envolve conceitos de justiça que podem ser classificados, segundo Rego e Souto (2002) de duas formas: *justiça distributiva* e *justiça procedural*.

A justiça distributiva diz respeito à forma como a organização distribui seus recursos entre os seus membros. Refere-se, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, medidas disciplinares, distribuição orçamentária entre os departamentos, (PALOZOLLI, 2000).

A justiça procedural é baseada na percepção que os funcionários têm a respeito do que foi atribuído a eles no processo de distribuição. Eles podem considerar esse procedimento justo ou injusto. Por exemplo: adicionais de salário, procedimentos disciplinares, critérios utilizados no recrutamento e seleção, ou seja, refere-se à percepção de justiça do sujeito em relação aos procedimentos adotados nos critérios de distribuição.

A percepção de justiça distributiva engloba a percepção procedural. Uma está na distribuição dos recursos e a outra está na percepção dos funcionários sobre os procedimentos adotados para efetivar esta distribuição.

Rego e Souto (2002) propõem mais dois tipos de justiça: a justiça *interpessoal/social* que representa o grau em que a gerência adota um tratamento digno e respeitoso com os empregados. Quando ocorre esse tratamento, as percepções de justiça são otimizadas, o grau de aceitação das medidas adotadas aumenta e várias reações positivas aparecem. Os autores propõem ainda a justiça *informacional* que reflete o fornecimento de informações e explicações das decisões.

Kim e Mauborgne (1977, p. 73 *apud* REGO; SOUTO, 2002, p. 3-4), desenvolveram um modelo (que está no quadro a seguir) que explicita as várias formas da justiça em relação aos aspectos que diferem as reações dos membros da organização, tendo diferentes consequências para as organizações relativas ao seu desempenho.

Os aspectos de justiça aplicam-se a todos os tipos de recompensas, sejam elas psicológicas, sociais ou econômicas, o que torna a tarefa gerencial muito mais complexa. Os funcionários comparam o esforço para executar determinada tarefa com o valor do prêmio recebido, e tendem a comparar a sua recompensa com a dos demais membros da sua equipe (TADEUCCI, 2007).

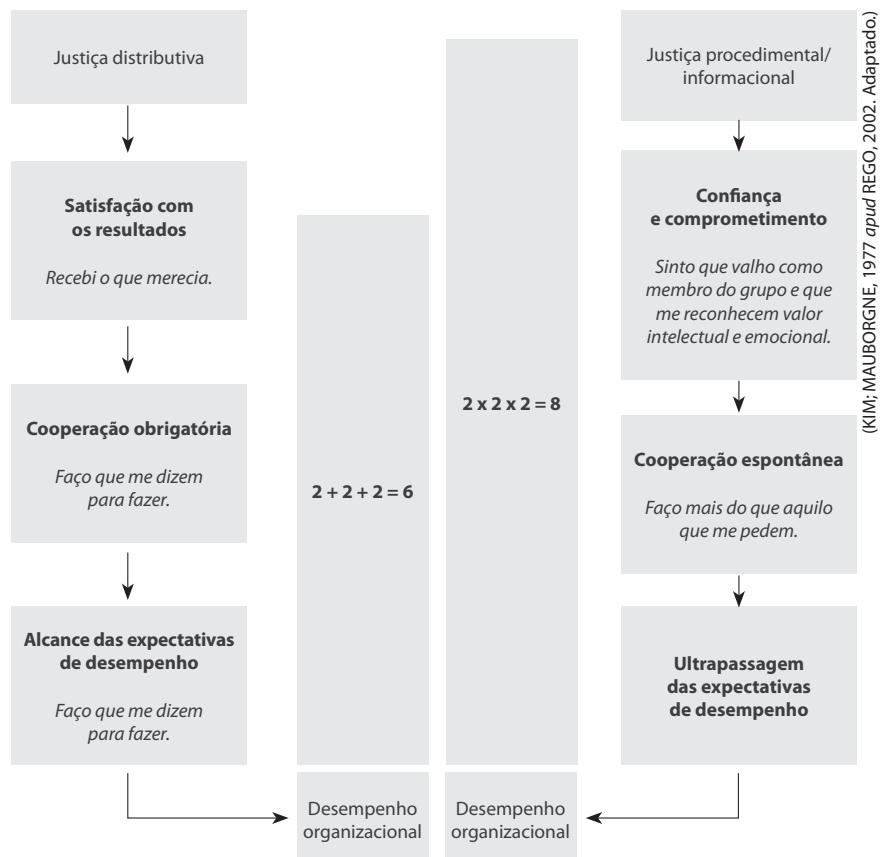


Figura 1 – Dois caminhos complementares para o desempenho.

Para os autores a justiça distributiva está limitada ao desempenho solicitado ao funcionário, ele não faz nada além do necessário, conforme a figura, o seu desempenho é resultado de uma soma. Já na segunda situação, quando o funcionário acredita que a forma de distribuição é equitativa e tem uma percepção positiva da justiça procedural, com isso os resultados são multiplicados, ou seja, os resultados organizacionais são muito melhores, pois o funcionário sente-se valorizado e realiza além do que lhe foi solicitado.

Teoria da expectativa

Segundo Kinicki e Kreitner (2006), Victor Vroom formulou a teoria da expectância ou das expectativas baseado em um modelo matemático do seu livro: *Work and Motivation* (1964). Os autores resumiram a definição de expectância proposta por Vroom da seguinte forma:

A força de uma tendência para agir de uma certa maneira depende da força de uma expectância de que o ato será seguido por uma das consequências (ou resultados) e no valor ou capacidade de atração daquela consequência (ou resultado) para o ator¹. (KINICKI; KREITNER, 2006, p. 184)

Em outras palavras a ação de motivação de uma pessoa está em saber que esta ação levará a um resultado e que este resultado é a recompensa que se espera obter, por este motivo a teoria se chama expectativa porque está associada à uma expectativa de recompensa.

A teoria da expectância, ou expectativa foi desenvolvida por Vroom e ampliada por Pore e Lawer (*apud* MITCHELL, 1974). É uma teoria ampla, sobre motivação, que tenta explicar as atitudes dos comportamentos no local de trabalho. Os três principais conceitos são: os de *valênciac*, *instrumentalidade* e *expectativa* (TADEUCCI, 2007).

Ainda para a autora, com base nos trabalhos de Wagner III e Hollenbeck (1999), o conceito de valênciac tem base na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. Exemplo: o quanto uma pessoa deseja uma recompensa. Os resultados podem ter valênciac positiva (quando uma pessoa prefere alcançá-lo), negativa (quando a pessoa prefere não alcançá-lo). Os autores distinguem isso como valênciac de valor.

A valênciac refere-se à satisfação antecipada, e valor representa a satisfação efetiva que se experimenta por alcançar os resultados desejados. Já a instrumentalidade, ou expectativa de desempenho-resultado, é a relação entre executar uma ação e experimentar um resultado, ou seja, é o quanto as pessoas acreditam que o seu desempenho resultará em recompensas (DAVIS; NEWSTROM, 1988).

¹ Ator – no sentido do sujeito que espera a recompensa, é um termo comum na psicologia social.

As expectativas são convicções relativas do vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhá-lo bem. Todas as vezes que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, apesar da incerteza ele terá uma alternativa de sua preferência, segundo a qual ele acredita que o resultado será mais provável.

Spector (2007, p. 205) propõe uma fórmula para representar a teoria de Vroom:

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \Sigma (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Onde *força* é no sentido de impulso, motivação e o *meio* é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento tenha como resultado uma recompensa específica.

Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentam uma definição de motivação baseada na teoria da expectativa, conceituando-a em termos de desejo e esforço por meio dos quais a realização de resultados desejados resulta da interação de valência, instrumentalidade e expectativa. O desejo ocorre somente quando a valência e a instrumentalidade são altas, e o esforço somente quando todos os três são altos.

Um exemplo citado por Kinicki e Kreitner (2006) representa com clareza a afirmação acima. Em uma empresa onde os funcionários eram estudantes e a forma de remuneração era por hora, eles trabalhavam em ritmo lento na tendência de acumular horas e não voltados para o desempenho. Com a alteração do sistema de pagamento por produto fabricado e não mais por horas, houve um estímulo para o esforço. Esse novo procedimento criou dois resultados importantes: o pagamento garantido e mais a oportunidade de sair mais cedo. Com isso reverteu à quantidade de esforço que passou a ser maior.

Os autores Kinicki e Kreitner (2006) desenvolveram um quadro onde explicitam as vantagens e comportamentos que os gerentes devem considerar através da abordagem de Vroom e o seu consequente resultados para as organizações.

Quadro 1 – Implicações gerenciais e organizacionais da teoria da expectância

Implicações para os gerentes	Implicações para a organização
Determine os resultados que os funcionários valorizam.	Recompense as pessoas pelo desempenho desejado e não mantenha segredo de decisões de pagamento.
Identifique o bom desempenho de modo que comportamentos adequados possam ser recompensados.	Projete cargos desafiadores.

(KINICKI; KREITNER, 2006, p. 187)

Implicações para os gerentes	Implicações para a organização
Confira se os funcionários podem atingir os níveis-alvo de desempenho.	Vincule algumas recompensas a realizações de grupo para construir trabalho de equipe e incentivar a colaboração.
Associe resultados desejados aos níveis-alvo de desempenho.	Recompense os gerentes pela criação, monitoria e manutenção de expectativas, instrumentalidade, e resultados que levem ao alto esforço e à realização da meta.
Confira se as mudanças em resultados são grandes o suficiente para motivar o alto esforço.	Monitore a motivação do funcionário através de entrevistas ou questionários anônimos.
Monitore o sistema de recompensa para detectar iniquidade.	Acomode as diferenças individuais promovendo a flexibilidade no programa de motivação.

(KINICKI; KREITNER, 2006, p.187)

Existem críticas com relação à teoria da expectância, por algumas razões apresentadas por Kinicki e Kreitner (2006), a reaplicação metodológica da teoria é difícil em função das dificuldades de mensuração das expectâncias, instrumentalidade e valência. Os instrumentos desenvolvidos até o momento têm sido questionados, no entanto como demonstra o quadro 1 é de grande importância prática para os gerentes e para as organizações.

Teoria do estabelecimento de metas

O estabelecimento de metas é fundamental para qualquer área da atividade humana. As pessoas que obtêm sucesso em suas vidas têm clareza de onde pretendem chegar, ou seja, estabelecem metas e tentam alcançá-las no decorrer de suas vidas.

Para Kinicki e Kreitner (2006, p. 189) Locke, um estudioso do estabelecimento de metas e sua equipe de trabalho, define metas como: "o que um indivíduo está tentando realizar; é o objeto ou alvo de uma ação".

Os autores ressaltam ainda, que o estabelecimento de metas está constantemente associado às recompensas financeiras, e que o primeiro teórico da administração a fazer esta associação foi Taylor, quando determinou os padrões de produção. Para que o trabalho fosse realizado nesses padrões, os funcionários receberiam uma bonificação.

Outra proposta veio na década de 1950, nos Estados Unidos, denominada de Gestão por Objetivos (GPO). Este sistema incorpora a participação na tomada de decisão, no estabelecimento de metas e em retornos.

Outro fator importante para a teoria de fixação de metas é o comprometimento relacionado com a participação na meta. Para que as pessoas estejam envolvidas com as metas, elas necessitam participar de sua fixação, desse modo, as metas podem ser

atingíveis. Uma meta que é fixada num patamar muito alto pode ser encarada como impossível e ser totalmente rejeitada. Outro fator de influência é a definição e clareza dos meios para o alcance das metas, pois nem sempre os funcionários conhecem como executar determinada tarefa. O simples fato de conhecer a meta não assegura um melhor desempenho, porque o funcionário pode não saber o que fazer para alcançá-la.

Dubrin (2003) propõe um esquema para maior compreensão da teoria de fixação de metas apresentado na figura 2.

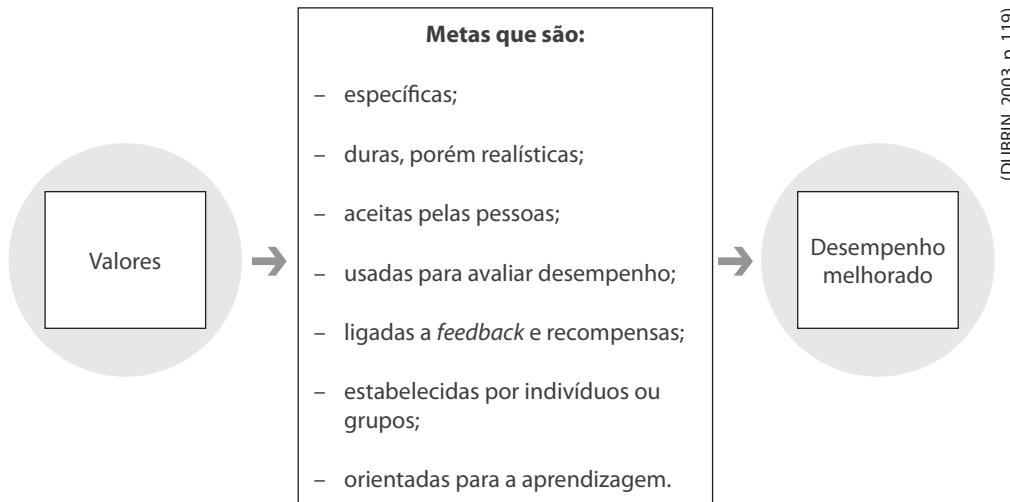


Figura 2 – Teoria do estabelecimento de metas.

Kinicki e Kreitner (2006) salientam que existem cinco conclusões básicas sobre os estudos de motivação pelo estabelecimento de metas que devem ser consideradas pelos gerentes. São elas:

1. metas difíceis levam a desempenho mais alto. Os autores destacam que o desempenho é superior até o momento que o funcionário percebe a meta como impossível de ser atingida, neste momento o desempenho tende a cair;
2. metas específicas e difíceis levam a um desempenho superior para tarefas simples, em vez de tarefas complexas. As metas podem ser difíceis de serem alcançadas, mas se as tarefas forem de fácil execução as metas poderão ser atingidas. As tarefas complexas, por sua vez, devem ser muito bem esclarecidas para que possa ocorrer o engajamento do funcionário. Quando o trabalho é do conhecimento do funcionário as metas também podem ser obtidas;
3. o retorno aumenta o efeito de metas específicas difíceis. A palavra-chave é *feedback*, quanto mais frequentes e precisos forem, maiores serão as possibilidades de comportamentos voltados para os resultados e para alcance das metas;

4. metas participativas, atribuídas e autoestabelecidas são igualmente efetivas. Como não existem dados que comprovem a eficácia de nenhum dos modelos descritos, os gerentes são aconselhados a utilizarem as estratégias que melhor se adaptarem às circunstâncias;
5. os compromissos com as metas e incentivos monetários afetam os resultados do estabelecimento destas. Neste caso os gerentes são aconselhados a considerar o desejo de realização e percepção de autoeficácia dos subordinados. Funcionários que buscam a realização por meio do trabalho se consideram competentes, tendem a alcançar metas e superar obstáculos.

Políticas e práticas que dão sustentação às estratégias de motivação na abordagem comportamental

As empresas que estão preocupadas com a prática do sistema de gestão pela qualidade total, e que almejam continuar sobrevivendo no mercado de forma competitiva necessitam encontrar fórmulas que as tornem ágeis na adequação à situação presente e futura, ou seja, devem aceitar a mudança como um processo natural e consequentemente, estabelecer a flexibilização como o sentido norteador para o seu desenvolvimento (KOHN, 1998).

Para alcançar essa flexibilidade, as organizações precisam aceitar fundamentalmente as mutações nos seus processos de remuneração, investir na educação e na capacidade da sua mão-de-obra. Devem partir para um novo tipo de relacionamento em que a remuneração e os benefícios gerem nos empregados o comprometimento, criando uma cultura organizacional na qual a ampliação tenha força dentro de sua estrutura, e em que as mesmas regras e valores sejam aplicados entre os acionistas, corpo gerencial e empregados, estabelecendo uma condição de comprometimento altamente favorável para todos (BELLUCCI; TADEUCCI, 2005).

Com a flexibilização, deve-se instituir uma política de pessoal que valorize os aspectos humanos dos empregados e a concepção de uma verdadeira identidade dentro da empresa, onde eles sintam-se satisfeitos e motivados para trabalhar e se autodesenvolver (KHON, 1998).

Do ponto de vista de Spector (2006), a insatisfação com o trabalho é um dos fatores que determinam a rotatividade dos funcionários na empresa. Esta troca gera altos custos operacionais para a organização, além da perda do conhecimento gerado e ab-

sorvido por este empregado. O processo de exoneração gera novos processos seletivos e novas admissões e tem um custo elevado para as organizações, além dos riscos do conhecimento ser utilizado pelos concorrentes.

Ainda para o autor a admissão de executivos pode levar um período muito longo, pois passa pelo processo de recrutamento até a contratação e a admissão de empregados novos, o que pode gerar longos períodos de treinamento para as qualificações e adaptações necessárias.

Já para Wagner III e Hollenbeck (1999), o absenteísmo e a rotatividade estão relacionados ao nível de insatisfação, a práticas organizacionais, sistemas de recompensas, estabelecimento de metas, e percepção de justiça. Esta insatisfação pode levar a altos índices de estresse que geram custos médicos para as organizações por afastamentos, e ao aumento do número de consultas e exames no plano médico.

As práticas de promoção, remuneração, benefícios, contratação, demissão, treinamento, ou seja, todos os subsistemas de recursos humanos interferem, promovem e dão sustentação às estratégias motivacionais da organização.

Motivação e recompensas²

A aplicação dos conceitos behavioristas como forma de controlar a motivação das pessoas teve grande aceitação, quando associada às teorias de administração de Taylor. A possibilidade de aumentar o desempenho com recompensas financeiras parecia infalível, no entanto, segundo Bergamini (1998, p. 10), "o controle faz evaporar a motivação". A percepção de que a motivação é um fator em si mesmo é um grande erro, pois são inúmeras as variáveis que afetam o desempenho organizacional. Por acreditarem nos efeitos dos programas de recompensas, inúmeras empresas adotaram este sistema como campanhas de motivação. Para a autora, existem alguns efeitos provocados por sistemas de recompensas, como:

- haverá uma reação positiva imediata ao programa de incentivos, uma vez que os funcionários passarão a receber um dinheiro adicional, e, passado esse efeito, o estado de euforia será substituído por considerações menos positivas;
- há uma transitoriedade, no sentido de que o prêmio perde o sentido, se for repetido várias vezes;
- os critérios de atribuição de prêmios precisam estar claramente definidos, para não provocarem uma sensação de injustiça ou iniquidade.

² Extraído da tese de doutorado da autora.

Em 1961, Miller (*apud* KOHN, 1999) encontrou um resultado que não esperava, quando terminou a sua dissertação. Ela organizou uma série de desenhos simples e pediu que setenta garotos de nove anos reconhecessem imagens idênticas projetadas, prometendo recompensar alguns meninos com pagamentos, e a outros prometeu apenas informar quando acertassem ou errassem. Houve uma clara inferioridade de produtividade no grupo que recebeu recompensa.

Em um estudo semelhante, Locke (*apud* KOHN, 1999), nos anos 1960, mostrou que empregados pagos à base de velocidade da linha de montagem não se mostraram mais produtivos. Constatou também que os trabalhadores tendiam a escolher tarefas mais fáceis à medida que o pagamento pelo desempenho aumentasse, levando-o a concluir que as recompensas desencorajavam os indivíduos a assumirem riscos.

Nos anos 1970, foi produzida uma série de relatórios que confirmavam os resultados das pesquisas anteriores. Nos anos 1980, as pesquisas continuavam revelando a ineficiência dos sistemas de recompensa como desencadeadores de resultados de produtividade (KOHN, 1999). Segundo o autor, em 1992 os pesquisadores estavam ainda descobrindo que as recompensas prejudicam diferentes tipos de desempenho. Para Deutsch (*apud* KOHN, 1999), não se pode afirmar que as pessoas trabalham mais produtivamente quando esperam ser recompensadas proporcionalmente pelo seus desempenhos do que quando esperam ser recompensadas de acordo com as suas necessidades.

Para Kohn (1999), existem cinco problemas com as recompensas no trabalho:

- o primeiro seria a ideia de que *as recompensas punem*. Para o autor isso ocorre quando não há compatibilidade entre o que se espera e o que se recebe;
- segundo, *as recompensas rompem relacionamentos*, conforme enfatizam Deming e outros. Os programas de incentivos reduzem as possibilidades das pessoas cooperarem, pois geram competição;
- o terceiro problema seria que *as recompensas ignoram as razões*, ou seja, a falta de conhecimento das tarefas ou dos meios para o alcance das metas pode levar ao não alcance das recompensas. Esse tipo de situação leva ao baixo comprometimento com as tarefas;
- como quarto problema tem-se a ideia de que *as recompensas desencorajam assumir riscos*, conforme citado anteriormente e reafirmado por Kohn, que acredita que toda vez que uma pessoa é levada a pensar na recompensa, ganhará por seu desempenho, por sua realização, isso restringirá apenas o que é absolutamente necessário para obtê-la.
- como último problema, o autor cita que *as recompensas minam o interesse*. Acredita que os motivadores extrínsecos, como o dinheiro, não só falham como também enfraquecem a motivação intrínseca.

Em contrapartida, ainda para Kohn (1998), para que as recompensas sejam eficazes, como agentes de motivação, é necessário que estejam associadas ao enriquecimento da função, ao relacionamento com a chefia para discussão e *feedback* dos desempenhos, do trabalho em equipe, da organização do trabalho, à comunicação e às habilidades para o desempenho.

Papel do gerente para motivar segundo o modelo comportamental

As práticas e as políticas adotadas pelas empresas são estabelecidas, frequentemente pela alta administração da empresa, cabendo ao corpo gerencial implantar e adaptar essas práticas.

A seguir a descrição de comportamentos adequados às chefias que pretendem motivar seus funcionários por meio das teorias apresentadas.

- **Tendo as metas organizacionais estabelecidas, determine os níveis de desempenho dos funcionários para o alcance das metas:** a transparência dos critérios, finalidades do trabalho e acompanhamento constante das metas são fatores que podem favorecer à motivação no local de trabalho. O gerente deve ter certeza de que estas metas são possíveis de serem alcançadas.
- **Invista no treinamento e estimule os funcionários ao autodesenvolvimento:** a percepção por parte do funcionário de que ele consegue realizar uma determinada tarefa ou alcançar uma meta é fundamental para que ele aumente a autoestima, e sinta-se capaz de realizar algo que imagina ser impossível. A função gerencial é ensinar e estimular o processo de constante aprendizagem.
- **Perceba as diferenças individuais na atribuição de valências:** conhecendo as expectativas de recompensa de cada funcionário, o sistema torna-se muito mais eficaz. As recompensas generalizadas não levam em consideração o valor individual aos resultados e recompensas oferecidas.
- **Use o encorajamento e recompensas muito mais do que castigos e punições:** as duas formas de reforçamento podem ser adequadas para conseguir aumentar a frequência de um comportamento desejado ou a punição para extinguir um determinado comportamento indesejado.

A probabilidade de gerar satisfação com o sistema de recompensas positivas é muito maior do que com punições e castigos. As punições podem gerar senti-

mentos de revolta que levam os funcionários a cometer pequenas faltas, como quebra de máquinas, faltas desnecessárias, lentidão na execução de trabalho, além de favorecer a um clima desagradável de trabalho.

Texto complementar

Qual o preço da motivação

(GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p.100)

Você se sentiria motivado caso seu chefe lhe desse uma pizza? E se fosse uma viagem para ver a final da Libertadores da América? A motivação pode ser reduzida a uma mera transação comercial?

Não há dúvidas de que as empresas se beneficiam da motivação dos funcionários. Estudos mostram que funcionários que apresentam grande motivação são também mais produtivos e inovadores, faltam menos, mudam menos de emprego e oferecem um serviço melhor aos clientes. Nunca se comprovou, porém, um método certo para gerar motivação e evitar questões éticas decorrentes desse esforço.

As preocupações éticas em relação às recompensas por desempenho incluem as seguintes:

- os funcionários podem sentir que as recompensas tornam mais triviais e as suas contribuições significativas. Alguns compararam recompensas a subornos; outros, a ameaças implícitas.
- é difícil determinar quem merece recompensa. "o que é positivo pode se tornar negativo se parecer injusto", afirma o consultor de motivação Alex Heim.
- os funcionários podem se acostumar a receber recompensas e esperá-las frequentemente, ficando insatisfeitos e exigentes todas as vezes que elas não vêm.
- as recompensas, que chegam a valores na casa das centenas de milhares, não têm relação direta com os resultados da empresa e podem tirar recursos de outros programas de maior retorno.

Tais preocupações, junto com a observação de que aumentos de produtividade decorrentes de recompensas podem ser passageiros – se é que existem –, explicam por que muitas empresas estão desiludidas. Ainda assim, a motivação continua

sendo um problema fundamental: pesquisa recente descobriu que um quinto dos funcionários é tão negativo que contamina os outros, e que os empregadores estariam melhor sem eles.

Organizações com alto desempenho não perdem esse fato de vista. Empresas como Microsoft, Sun Microsystems e General Electric não tentam mais motivar todos os funcionários. O ex-presidente da General Electric, Jack Welch, ensina: "Uma empresa que aposta seu futuro nas pessoas deve demitir os 10% piores e continuar demitindo-os a cada ano". Talvez a filosofia de Welch constitua a mensagem mais motivadora: "do meu jeito ou no olho da rua".

Atividades

1. A teoria da equidade de Adams tem como pressuposto a:

- a) busca da saciação das necessidades básicas.
- b) busca da desigualdade entre os componentes do grupo.
- c) busca da imparcialidade e justiça.
- d) busca dos fatores intrínsecos da motivação.

2. Para Adams os insumos são:

- a) o que se espera receber em troca pela contribuição individual.
- b) o reconhecimento do grupo pelo trabalho realizado.
- c) quando as metas propostas são alcançadas.
- d) quando a remuneração variável é aplicada.

3. A teoria da expectativa ou expectância pressupõe os conceitos de:

- a) valência, equidade e procedimento.
- b) valência, instrumentalidade e expectativa.
- c) equidade, insumos e resultados.
- d) instrumentalidade, motivação e procedimento.

4. As bases da teoria da fixação de metas estão em:

- a) escola científica de Taylor e gerência por objetivos.
- b) escola das relações humanas e abordagem comportamental.
- c) enfoque sistêmico e abordagem comportamental.
- d) escola das relações humanas e enfoque sistêmico.

Ampliando conhecimentos



Divulgação Editora Atlas.

O livro recomendado trata de uma visão crítica sobre a abordagem comportamental da motivação com base apenas na motivação extrínseca. O autor aborda a importância da associação das recompensas sociais e financeiras para a situação de trabalho. Trata ainda da utilização dos conceitos de motivação para outras áreas de atuação profissional como a escola e instituições.

Como motivar as pessoas no ambiente de trabalho

O papel do gerente como agente de motivação

A busca da eficácia organizacional é a garantia de sobrevivência das organizações. Para Nadler *et al* (1983) esta eficácia depende de um grande número de fatores e de sua inter-relação. Existe um consenso de que elas dependem da natureza do negócio no qual atuam as pessoas que contratam nas organizações e do ambiente no qual operam.

Ainda para os autores, a maneira como as organizações são estruturadas e organizadas interfere diretamente nos seus resultados, é lógico que alguns fatores fogem do controle da estrutura e da gerência como: as políticas mundiais, as mudanças na economia, os acontecimentos políticos entre outros. Mas o gerenciamento das pessoas é decisivo para seu sucesso.

Um dos principais papéis gerenciais é a tomada de decisão. Para que esse processo ocorra de forma adequada é preciso de dados corretos para que se possa tomar a melhor decisão no momento. Outro papel fundamental é a solução de problemas, onde o gerente tem que ter a competência de analisar a situação, verificar as variáveis que estão controlando e interferindo no processo, para que em seguida tome a melhor decisão para solucionar o problema. O terceiro papel gerencial que merece destaque é o tratamento das pessoas, ou as habilidades sociais como são conceituadas pela psicologia.

As habilidades sociais são comportamentos aprendidos durante a vida das pessoas. Dependendo da quantidade de comportamentos aprendidos eles podem ser úteis em diversas situações das relações interpessoais. Por exemplo, saber quando devemos ficar quietos, olhar nos olhos dos nossos interlocutores entre outros comportamentos que são socialmente adequados. À medida que nossos comportamentos sociais são adequados para as situações específicas, eles são valorizados (reforçados) pelas pessoas envolvidas. Essa situação de reforço social tende a melhorar a autoestima e diminuir o estresse associado a situações sociais conflitivas, pois as pessoas têm mais confiança na eficácia de seu comportamento social (GIL; LEON, 1998).

Para Ivancevich e Konopaske (2006), as pesquisas sobre motivação, geradas na academia, muitas vezes são ignoradas pelos gerentes das empresas. Para os autores o comportamento adequado seria exercer um papel ativo na motivação de seus funcionários. Esses autores sugerem nove pontos que os gerentes devem levar em consideração:

1. os gestores têm o poder de influenciar o comportamento voltado à motivação de seus empregados. No caso do desempenho estar abaixo do esperado, o gerente deve propiciar uma atmosfera que incentive a aprendizagem e aprimoramento constante, ou seja, a motivação pode ser gerenciada;
2. os gestores devem levar em consideração que a capacidade, a competência e a oportunidade variam de pessoa para pessoa. É dever do gerente considerar as diferenças individuais e principalmente estar atento às suas possibilidades de desenvolvimento;
3. os gestores devem ser capazes de perceber as variações nas necessidades, capacidades e nas metas dos funcionários. As expectativas (valências) com as recompensas recebidas devem estar de acordo com as expectativas atuais, pois as necessidades mudam de um momento para outro assim como o valor atribuído às recompensas recebidas;
4. como as necessidades, capacidades e metas são mutáveis os gerentes devem estar aptos para executar um monitoramento constante;
5. a canalização da automotivação apresentada por alguns funcionários deve ser valorizada e mantida pelo gestor para que não perca o seu valor motivacional;
6. o modelo de comportamento apresentado pelo gerente pode ajudar na motivação, pois o comportamento do gerente quando imitado pode aumentar a possibilidade de sucesso e a obtenção de resultados, o que pode gerar maior motivação;
7. os gestores devem incentivar seus colaboradores, pois eles percebendo que existe a possibilidade de atingir os padrões de desempenho esperado, por meio de resultados valorizados, isso aumentará a possibilidade de motivação;
8. o estabelecimento de metas por parte da gerência, com dificuldade de realização moderada, pode direcionar o comportamento para resultados, isto é, uma importante parte de qualquer programa de motivação;
9. os gerentes devem propiciar possibilidades de ascensão a cargos que sejam desafiadores, e que envolvam a possibilidade de aprender novos comportamentos e vivenciar as diversidades do ambiente organizacional e alternativas variadas de realização de necessidades.

Em síntese, a motivação deve ser energizada, direcionada e sustentada para que os gestores entendam as necessidades, as preferências, as metas, as recompensas e as comparações entre e intragrupos. O não-entendimento desses pressupostos pode gerar queda de produtividade por falta de motivação.

Ivancevich e Konopaske (2006) com base em estudos desenvolvidos em empresas americanas e canadenses relacionaram as teorias de motivação com a possibilidade de prever os comportamentos individuais relativos a: níveis de produtividade dos funcionários, absenteísmo e à satisfação profissional.

Tabela 1 – Poder de previsão das teorias de motivação

Teorias						
	Baseada na necessidade	Reforço	Autogestão comportamental	Expectativa	Equidade	Definição de metas
Produtividade	6	6	6	7	7	9
Absenteísmo		8	8	8	8	
Satisfação pessoal	6					6

IVANCEVICH, KONOPASKE, 2006,
p. 179

Pode-se observar com os resultados demonstrados acima que a teoria que consegue prever melhor a produtividade seria a teoria da definição de metas, uma vez que os funcionários sabem exatamente o que deve ser feito. Com relação ao absenteísmo, as teorias baseadas nas necessidades e definição de metas não exercem nenhuma influência, entretanto, pode ser mais bem controlado por meio do reforço ou punição, desde que seja aplicado individualmente e não em grupo. A teoria da autogestão prevê a responsabilidade do indivíduo, por essa razão, o autocontrole sobre as faltas. Já com relação à teoria das expectativas depende do quanto o absenteísmo estiver associado ao sistema de recompensas e ao valor dado a esta recompensa. A teoria da equidade pode melhorar os índices de falta desde que os critérios de controle sejam percebidos como justos. Aparentemente as empresas pesquisadas possuem sistemas adequados para o controle das faltas.

Sistemas organizacionais de recompensas

Os gestores que dominarem o maior número de conceitos sobre motivação terão maior probabilidade de executar projetos motivacionais bem sucedidos. As teorias possibilitam a previsibilidade do sistema e o conhecimento teórico facilita a implantação em situações reais de trabalho.

O sistema de recompensas está passando por grandes transformações, esse sistema que antigamente valorizava o desempenho por peça, hoje privilegia o desempenho do grupo e a participação acionária do seu grupo gerencial.

A forma de avaliar o desempenho da empresa de maneira global e por unidade de negócio tem levado as organizações a adotarem sistemas de gratificações baseadas em remuneração por competências e resultados gerais da equipe.

No entanto, essas novas estratégias de sistemas de recompensas devem levar em consideração os aspectos particulares de cada organização e também a eficácia de cada um dos sistemas propostos, seja por recompensas individuais, por grupos, por unidade de negócio ou por resultados globais da companhia.

Para Ivancevich e Konopaske (2006), todos os modelos devem ser analisados para que as organizações consigam optar e para que os demais se adaptem a ela. Para os autores os sistemas de recompensas têm os seguintes objetivos:

- atrair pessoal qualificado para juntar-se à organização;
- manter o empregado no trabalho;
- motivar o funcionário a alcançar melhores desempenhos.

Os autores ressaltam ainda que a motivação não seja suficiente para garantir o desempenho esperado pela organização. O funcionário deve esforçar-se para atingir as metas, ter a capacidade necessária e a experiência para a execução das atividades propostas. Os gerentes avaliam o desempenho dos funcionários constantemente de forma oficial (formal) ou não (informal), conforme o resultado apresentado, os gerentes premiam com recompensas extrínsecas. A atribuição do valor da recompensa é feita pelo indivíduo que vai torná-la eficaz ou não, do ponto de vista da motivação. Quanto à recompensa intrínseca o funcionário pode conseguir, indiretamente, quando a recompensa financeira estiver associada ao reconhecimento por parte da chefia ou quando ele interpretar o ganho financeiro como a qualidade do trabalho realizado. Desta forma pode se sentir valorizado e reconhecido pela sua autonomia e capacidade de realização.

Mas afinal o que faz o funcionário sentir-se satisfeito com a recompensa que recebeu?

Lawer *et al.* (1983) resumiu cinco conclusões teóricas com base em aplicações de pesquisas publicadas. Estes resultados estão expostos a seguir:

1. **importância** – a recompensa deve ser valorizada pelo indivíduo ou pelo grupo. Nem sempre as recompensas têm o mesmo valor para todos os membros da organização. O papel do gerente consiste em identificar as diferenças individuais e na medida do possível atender às expectativas. Em alguns casos isso pode ser conseguido, deixando os funcionários escolherem o que querem ganhar, por exemplo, terminar o trabalho e voltar para casa antes do horário ou permanecer e receber a recompensa em dinheiro;

2. **flexibilidade** – é condição para ajustar as recompensas aos indivíduos. As empresas precisam ser flexíveis com relação à quantidade e qualidade de recompensas atribuídas às pessoas que as recebem. A menos que as recompensas sejam flexíveis, é impossível variar de acordo com a *performance* do indivíduo e a percepção de equidade para que a motivação não seja prejudicada;
3. **frequência** – a frequência está relacionada com a flexibilidade. Para manter a motivação e a satisfação é adequado recompensar frequentemente. A psicologia experimental destaca a importância do reforçamento positivo logo após a emissão do comportamento como a maneira mais eficaz de aumentar a probabilidade de ocorrência e aumento de frequência;
4. **visibilidade** – as recompensas devem ser visualizadas tanto pelo indivíduo que a recebeu como por seus pares. Esta visibilidade aumenta a autoestima e o reconhecimento. Recompensas com baixa visibilidade não podem satisfazer essas necessidades e, assim, são quase sempre menos valorizadas pelos empregados. A visibilidade também é importante para a clarificação do relacionamento recompensa/*performance*, que é um ingrediente muito importante para a motivação;
5. **baixo custo** (do ponto de vista da organização) – os custos das recompensas devem ser passíveis de serem sustentados pelas organizações, pois instalar um sistema de recompensas financeiras e depois não conseguir mantê-lo é pior que a não criação do projeto.

A tabela a seguir representa o pensamento de Nadler *et al.* (1983), sobre a eficácia dos sistemas de motivação propostos nos trabalhos de Lawer.

Tabela 2 – Avaliação das recompensas extrínsecas

	Importância média	Flexibilidade na quantidade	Visibilidade	Frequência	Custo monetário
Salário	Moderada e alta	Alta	Potencialmente alta	Alta	Alta
Promoção	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Demissão	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Símbolos de status	Moderada	Alta	Alta	Baixa	Moderada
Prêmios especiais	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Benefícios adicionais	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Alta

(NADLER *et al.*, 1983, p.76)

Para os autores, o grande desafio dos gerentes é descobrir qual a melhor forma de motivar seus funcionários fugindo das generalizações, pois o que pode ser eficaz para um pode não ter o mesmo valor para outro. Aparentemente, pelos resultados do quadro as recompensas financeiras são as que mais apresentam resultados como motivação extrínseca.

Recompensas extrínsecas e intrínsecas

Recompensas extrínsecas

Este tipo de recompensa é classificado como externa ao trabalho desenvolvido, como remuneração, promoção e/ou benefícios adicionais.

- **Recompensas financeiras: remuneração** – o dinheiro é uma recompensa importante, no entanto muito pouco se sabe sobre seu funcionamento. Para Ivancevichi e Konopaske (2006), para compreendermos quais comportamentos o dinheiro é capaz de alterar, necessitamos entender as percepções e preferências da pessoa recompensada, o que é realmente uma tarefa muito difícil para os gestores. A observação minuciosa nem sempre é possível dada às pressões do ambiente de trabalho.
- **Recompensas financeiras: benefícios adicionais** – o sistema de recompensas por meio de benefícios adicionais é um fator de escolha da empresa como uma forma de reter os talentos. Segundo o instituto Gallup, em pesquisa realizada nos Estados Unidos, 74% dos trabalhadores são determinantes na escolha e na permanência no emprego. Os benefícios geralmente não dependem do desempenho dos funcionários, o que acaba limitando a sua ação como reforçador de produtividade. Este tipo de recompensa está mais associado à experiência profissional e ao tempo de casa. Em suma os benefícios podem facilitar a permanência do funcionário na empresa porque se torna atrativa, mas não garante o aumento de produtividade.
- **Recompensas interpessoais** – este tipo de recompensa pode aparecer por meio de um reconhecimento de um trabalho bem feito ou *status*. A promoção por meio do *status* somente será eficaz se o grupo considerar o empregado beneficiado por este cargo como merecedor da recompensa. Status e reconhecimento estão relacionados e dependem da visão tanto do gestor quanto do grupo de trabalho (IVANCEVICH; KONOPASKE 2006).

Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão associadas ao indivíduo no sentido da realização pessoal, valores e crenças pessoais. Na situação de trabalho estão ligadas à realização da tarefa de forma completa e independente onde o funcionário sinta-se responsável pela sua execução, qualidade e principalmente que esse trabalho acrescente conhecimento para o seu crescimento pessoal.

As recompensas intrínsecas são classificadas por Ivancevichi e Konopaske (2006), como:

- **execução completa** – a execução completa da tarefa ou a possibilidade de visualizar o seu processo como um todo serve de fonte de automotivação para as pessoas. Entender a importância do seu trabalho como um todo é fundamental para que sinta que é algo importante. Por exemplo, em uma orquestra a junção dos instrumentos faz a beleza da música. Obviamente cada instrumento tem sua beleza, mas ficam mais potentes se executados juntos;
- **realização** – esta abordagem tem origem no trabalho de McClelland, onde o autor ressalta as diferenças individuais como critério para a busca da autor-realização. Algumas pessoas se realizam com metas desafiadoras, outras com metas moderadas, depende de como encaram os desafios;
- **autonomia** – a autonomia está associada à possibilidade de tomada de decisões. Alguns funcionários sentem-se estimulados quando esta possibilidade lhes é dada, outros preferem que as decisões sejam tomadas pelas chefias ou em grupo. A responsabilidade do processo decisório pode funcionar como punição em alguns e não como um processo de independência e autonomia;
- **crescimento pessoal** – está associado a como o indivíduo percebe o seu desenvolvimento pessoal. Pode por exemplo, associá-lo ao crescimento em conhecimento, desenvolvimento do seu potencial, seja relacionado à criatividade e inovação, ou às suas habilidades de relacionamento e execução das tarefas.

Para os autores Ivancevichi e Konopaske (2006), as recompensas extrínsecas têm como fonte direta de recebimento a figura do gestor, enquanto que as recompensas intrínsecas têm o gestor como fonte indireta de recompensa e como fonte direta o próprio indivíduo. Observa-se, portanto, que seja qual for a forma de motivação a figura do gestor é imprescindível para que ocorra a motivação no ambiente de trabalho.

A influência do ambiente e suas relações com a motivação

O ambiente de trabalho pode restringir à atuação das pessoas no contexto organizacional. Os fatores ambientais que podem impactar no comportamento de indivíduos e grupos vão desde a disposição das máquinas e equipamentos que pode facilitar ou dificultar a realização da tarefa, até mesmo relacionamentos que interferem no clima interno de trabalho.

O clima de trabalho é o nível de satisfação dos funcionários com as práticas organizacionais e procedimentos. Existe um clima organizacional geral, no entanto cada área pode apresentar diferenças de percepção de clima devido às particularidades do ambiente, estilo da chefia, tipo de trabalho realizado dentre outras variáveis.

O funcionário precisa de um ambiente propício para demonstrar sua capacidade de realização da tarefa. Uma máquina quebrada, instrumentos e ferramentas obsoletas levam à baixa produtividade e consequentemente a desmotivação. As condições de higiene do espaço físico de trabalho, alimentação, pausas para repouso todos esses aspectos interferem no nível de motivação.

Um ambiente de relacionamento hostil, onde as pessoas não se cumprimentam e não se tratam com respeito também são fatores de insatisfação no trabalho. O gerente deve garantir o mínimo necessário do ponto de vista ambiental para que a motivação possa ocorrer, pelo menos para a grande maioria das pessoas.

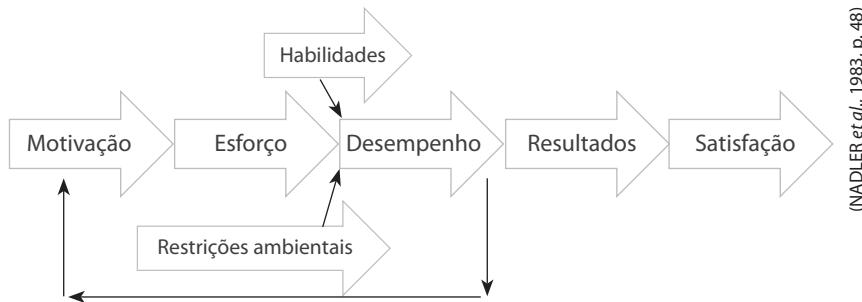
A função gerencial é muito arriscada, as estratégias devem ser planejadas para que a efetividade ocorra. Nadler *et al.* (1983) compararam os gerentes a técnicos de futebol que devem estabelecer estratégias para cada situação ou adversário, e também contar com um pouco de sorte devido ao grande número de variáveis que interferem no comportamento individual e no ambiente de trabalho, sobre os quais não têm o menor controle.

Identificar as necessidades individuais para compor um programa de motivação

Para que o gerente possa entender as diferenças individuais os primeiros pesquisadores Nadler *et al.* (1983) resumem seis diferenças básicas expostas a seguir:

1. as pessoas têm diferentes tipos de comportamentos e por consequência diferem entre si. Através do processo de aprendizagem as capacidades foram sendo desenvolvidas. Por mais estimulante, rico e diferenciado que possa ter sido esse processo de aprendizagem sempre apresentará limitações;
2. as expectativas quanto aos resultados esperados diferem de pessoa para pessoa, o que pode ser atraente para um, pode não ter nenhuma importância para o outro, o que torna as coisas atraentes ou não, são as necessidades. Para os autores, existem as necessidades superiores e inferiores. As necessidades superiores referem-se à motivação intrínseca e as inferiores à motivação extrínseca, isto significa que algumas pessoas valorizam recompensas psicológicas e outras recompensas materiais ou sociais. Não existe um comportamento mais adequado, trata-se de necessidades individuais e não devem ser julgadas;
3. as pessoas escolhem os comportamentos que julgam ser mais adequados para cada situação. Esta escolha é consciente e baseada através da percepção do meio ambiente e de experiências anteriores. Quando se faz uma escolha do comportamento, está gerando uma expectativa, a forma mais adequada de analisar essa escolha é pela teoria da expectativa, onde é importante ressaltar que as percepções diferem, o que torna ainda mais difícil o papel gerencial em lidar com esse tipo de comportamento individual;
4. as percepções individuais podem ser distorcidas. As emoções, amizades, sentimentos de iniquidade, entre outros comportamentos, podem distorcer a realidade percebida. Quando ocorre este tipo de comportamento é difícil para o gerente administrar as argumentações e para diminuir o efeito das distorções percebidas;
5. quando o comportamento é emitido, ele gera um resultado. Se esse resultado for positivo leva à satisfação, o contrário leva à insatisfação. As duas reações são afetivas e por estarem relacionadas às emoções são mais difíceis de serem administradas. A satisfação desencadeia um tipo de comportamento mais favorável, enquanto que a insatisfação pode levar ao sentimento de vingança e ressentimento;
6. capacidades, expectativas, necessidades, experiências passadas e limitações ambientais influenciam diretamente o comportamento. Como todas essas características comportamentais são individuais, elas têm forte influência nos resultados de desempenho do grupo de trabalho, o que acaba interferindo no ambiente organizacional, pois podem facilitar ou dificultar as ações gerenciais.

Os autores Nadler *et al.* (1983) desenvolveram um modelo para explicar a motivação e os sistemas de recompensas apresentado a seguir, o que foi aprimorado por Ivancevichi e Konopaske (2006).

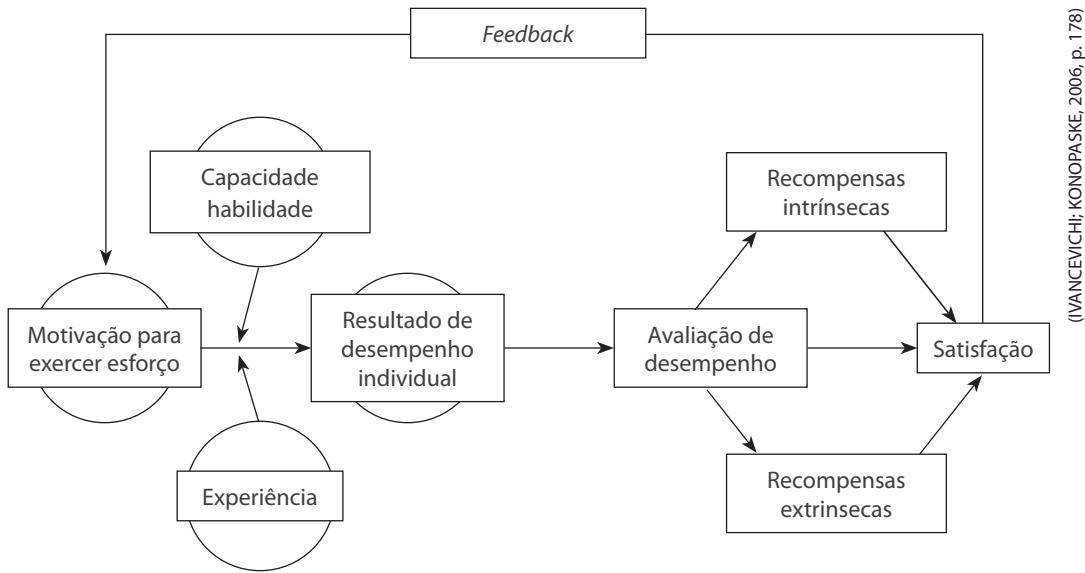


(NADLER *et al.*, 1983, p. 48)

Figura 1 – A sequência básica do comportamento.

Observa-se na figura acima que as habilidades individuais e as condições ambientais interferem no desempenho. Por exemplo: o funcionário pode estar motivado para vender um determinado tipo de computador, tem conhecimento sobre o produto e tem habilidade para vender, se esforça e demonstra empenho em atingir os resultados, no entanto o computador está ultrapassado no mercado e desta forma ele não consegue vender o produto, gerando insatisfação ao invés de satisfação.

Para Ivancevichi e Konopaske (2006), o sistema de recompensas influencia a motivação segundo esquema descrito abaixo:



(IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 178)

Figura 2 – Processo de recompensa.

A grande dificuldade em gerenciar as fontes individuais de motivação dificulta o desempenho gerencial, no entanto alguns princípios devem ser garantidos para que haja condições mínimas de satisfação no trabalho. O cumprimento das leis trabalhistas, os acordos sindicais e estabelecimento de políticas de gestão de pessoas precisam estar condizentes com o mercado de trabalho, pois com isso tendem a diminuir o nível de insatisfação geral dos empregados.

Cabe ao gerente aplicar essas práticas, mas se ele se ater às diferenças individuais e tentar descobrir as expectativas de seus funcionários individualmente, aumentará muito a possibilidade de gerenciar com maior sucesso.

Texto complementar

A influência do tempo de prática na motivação intrínseca de atletas de futebol masculino, da categoria juvenil de clubes profissionais

(ANDRADE *et al.* 2008)

Introdução

Nos últimos anos, o surgimento dos clubes-empresa decretou uma nova postura nos grandes times de futebol de campo, viabilizando uma nova filosofia organizacional, onde um dos itens mais importantes tem sido o reconhecimento da necessidade de preparo psicológico para os atletas, com o intuito de garantir um rendimento positivo e estável para as equipes.

Existem muitos fatores de ordem emocional e motivacional que estão diretamente relacionados com as condições impostas ao jogador no treinamento, na competição e no ambiente que o cerca, tais como: a torcida, a arbitragem, o local de competição, adversários, entre outros.

A psicologia do esporte e do exercício, segundo Weinberg e Gould (2001) “é o estudo científico de pessoas e seus comportamentos em contextos esportivos e de exercícios e as aplicações práticas de tal conhecimento”.

O treinamento psicológico tem como objetivo modificar os processos e estados psíquicos (neste caso, a motivação), ou seja, as bases psíquicas da regulação do

movimento. Essa modificação pode partir do íntimo do próprio atleta ou partir da comissão técnica e de situações particulares.

Um dos principais meios psicológicos, utilizados no futebol, é a motivação que pode provocar modificações no rendimento e desempenho dos atletas. Ela está presente em treinamentos, preleções, concentrações e principalmente nas competições, onde ocorrem vários fatores que podem provocar alterações no estado do atleta e da equipe.

Os psicólogos do esporte e do exercício podem considerar motivação a partir de diversos pontos de vista específicos, incluindo a motivação para a realização, motivação na forma de estresse competitivo e motivações intrínseca e extrínseca. Essas formas variadas são partes da definição mais geral de motivação (WEINBERG; GOULD, 2001).

Machado (1997) ainda expõe que alguns motivos são predominantes sobre outros, direcionando comportamentos. Da mesma forma, alguns deles têm intensidades desiguais em diferentes indivíduos, dependendo da personalidade de cada um, explicando como pessoas distintas podem realizar as mesmas atividades animadas por motivos divergentes e de intensidades diferenciadas.

Na prática esportiva, de acordo com Samulski (2002) e Weinberg e Gould (1999), a motivação depende de uma interação entre aspectos da personalidade como, expectativas, necessidades e interesses e fatores ambientais como desafios, influências sociais e facilidades.

Para Samulski (2002), o sucesso e o fracasso podem ser atribuídos a diversas causas como: fator estável (potencial do atleta, talento, habilidades e capacidades); fator instável (sorte ou azar); fator interno (esforço, determinação e força de vontade); fator externo (clima, nível do adversário e condições de jogo); fator sob controle interno (preparação mental para a competição); fator fora de controle externo (nível físico e técnico do adversário).

As atribuições, segundo Weinberg e Gould (2001), são importantes, pois influenciam nas expectativas de sucesso futuro e nas reações emocionais. A atribuição a certos tipos de fatores estáveis se liga a expectativas de sucesso futuro. Por exemplo, se um indivíduo atribui o seu sucesso em alguma ação a uma causa estável, como sua capacidade, provavelmente esperará que este resultado ocorra novamente no futuro e estará mais confiante e motivada. Ao contrário, se a atribuição for feita a uma causa instável, ele não esperará que este resultado ocorra regularmente, logo sua motivação e confiança não aumentarão. Naturalmente, um fracasso, quando

atribuído a uma causa estável (baixa capacidade), diminuiria a confiança e a motivação, ou a uma causa instável (falta de sorte), não diminuiria. Da mesma forma as atribuições a fatores internos e a fatores sob controle, frequentemente ocasionam reações como orgulho e vergonha, mais do que fatores externos e fora de controle.

A *Teoria da motivação para a competência* que sustenta que as pessoas “são motivadas a sentirem-se dignas ou competentes, e que além disso, esses sentimentos são os principais determinantes de motivação” (WEINBERG; GOULD, 2001). As percepções de controle dos atletas para aprender e desempenhar habilidade, trabalham juntamente com as avaliações de autovalor e de competência, influenciando a motivação de forma indireta, e os estados afetivos e emocionais (satisfação, alegria, orgulho ansiedade e vergonha). Logo, estados afetivos positivos resultarão em uma motivação maior, ao contrário de estados emocionais negativos que tenderão a diminuição da motivação.

No âmbito da atividade física e do esporte, a motivação, é produto de um conjunto de variáveis sociais, ambientais e individuais, que determinam a escolha de uma modalidade física ou esportiva, e a intensidade da prática dessa modalidade é que determinará o rendimento (HERNANDEZ, VOSER, LYKAWKA, 2004). Logo a orientação da motivação é um tema chave quando tratamos de compreender a participação esportiva e o seu progresso na execução, principalmente no futebol que é um dos esportes mais praticados no mundo.

O futebol se encaixa nos últimos contextos citados, pois é uma atividade que envolve inúmeras variáveis e requer motivação pelo alto grau de exigência e cobrança de rendimento. Logo a motivação é um fator muito importante na busca de qualquer objetivo pelo ser humano (PAIM, 2004).

No contexto esportivo, alguns autores argumentam que a motivação refere-se aos fatores da personalidade, variáveis sociais, e/ou cognições que entram em jogo quando uma pessoa realiza uma tarefa para a qual é avaliada, entra em competição com outros, ou tenta mostrar certo nível de domínio (aspectos muito presentes no futebol). A participação nos treinamentos e o cumprimento das diferentes atividades esportivas que os atletas devem realizar dependem fundamentalmente da motivação, sendo este o aspecto número um do desempenho esportivo (FARIA, 2004).

Manter a boa forma física e técnica, por um longo período de tempo torna-se uma tarefa extremamente difícil para os atletas, principalmente se eles não estiverem conscientizados destas dificuldades, o que impossibilita o controle e eliminação dos problemas, fechando os espaços para o alcance de um bom nível de desempenho (DANTAS, 2001). Por isso a preparação psicológica só tende a ajudá-lo, raciona-

lizando junto à comissão técnica, não somente sua metodologia de treinamento, como também o desempenho nas temporadas de competição.

Os resultados dessa pesquisa mostram uma tendência dos atletas com menos tempo de prática apresentar motivação intrínseca (valores médios) em níveis mais elevados do que os atletas com maior tempo. Embora esta diferença não tenha sido significativa estatisticamente, há a hipótese de que atletas no início de sua carreira são mais motivados do que os atletas com mais tempo na modalidade. Pode-se então fazer um paralelo com as ideias de Samulski (2002, p. 113) quando diz que “a relação entre a intensidade de motivação e a dificuldade da tarefa é curvilínea, isto é, com uma dificuldade muito baixa ou extremamente muito alta, a motivação é mínima; com uma dificuldade média a motivação é máxima”. Segundo o mesmo autor, tarefas fáceis produzem monotonia e saturação psíquica. Tarefas muito difíceis, tem como consequência fracasso e frustração. Logo os atletas menos experientes têm muito mais a experimentar com a prática do futebol do que os que já têm certo tempo de futebol, principalmente em clubes de renome nacional, com os quais foi realizado o estudo, o que pode render a eles uma carreira no futebol profissional. Os mais experientes provavelmente já experimentaram diversas situações dentro da prática do futebol, podendo influenciar na sua motivação extrínseca.

A grande maioria dos jogadores apresentou como principal motivo para a escolha do esporte, o prazer ou a paixão pelo futebol. A motivação para Weinberg e Gould (2001) se refere ao esforço de uma pessoa a fim de solucionar tarefas, adquirir excelência esportiva, superar obstáculos, procurar e demonstrar uma melhor performance do que outras pessoas e principalmente sentir-se orgulhoso mostrando seu talento.

Conclusões

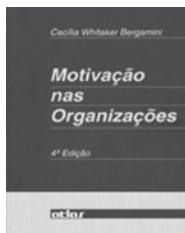
O fenômeno da motivação é muito complexo. Ela se edifica a partir das diferenças individuais, é fruto de experiências acumuladas e liga-se diretamente à história de cada um. Além das variáveis intrínsecas, há os fatores extrínsecos ao indivíduo, que também o motivam às suas ações e escolhas. Conclui-se neste estudo que o tempo de prática não influencia significativamente a motivação intrínseca, mesmo que, apesar de pouca diferença, os atletas mais motivados intrinsecamente são os que têm menos experiência na modalidade. Logo, sugere-se que novos estudos a respeito sejam realizados, a fim de que surjam outras possibilidades e caminhos no entendimento dessas variáveis, no contexto esportivo.

1. O consenso que existe entre diversos autores sobre a garantia de sobrevivência das organizações depende do (a):
 - a) tipo de negócio, estrutura organizacional e tecnologia.
 - b) natureza do negócio, das pessoas contratadas e ambiente no qual operam.
 - c) estrutura da organização, pessoas contratadas e natureza do negócio.
 - d) tecnologia desenvolvida, estrutura da organização e ambiente.
2. Os sistemas de recompensas têm os seguintes objetivos:
 - a) mostrar a flexibilidade da organização, aumentar o desempenho e incentivar a motivação intrínseca.
 - b) manter pessoas qualificadas, aumentar a flexibilidade e recompensar comportamentos produtivos.
 - c) atrair pessoal qualificado, manter o empregado no trabalho e motivar para alcançar maiores desempenhos.
 - d) manter o pessoal satisfeito, aumentar a motivação intrínseca e atrair pessoal qualificado.
3. Do ponto de vista do funcionário, a satisfação das recompensas tem valor quando for:
 - a) importante, flexível, frequente e visível.
 - b) importante, flexível, baixo custo e frequente.
 - c) de baixo custo, flexível, frequente e visível.
 - d) intrínseca, flexível, de baixo custo e visível.

4. Quais são os tipos de recompensas extrínsecas?

- a) Financeiras e benefícios adicionais.
- b) Sociais e benefícios adicionais.
- c) Sociais e recompensas financeiras.
- d) Financeiras e reconhecimento do grupo.

Ampliando conhecimentos



Este livro da Dra. Cecília Bergamini apresenta as principais questões relacionadas às diferenças individuais e motivação intrínseca extrínseca. Essa autora é uma referência no Brasil, não só pela qualidade do seu trabalho, mas também por ter sido a pioneira nesta área do conhecimento.

Liderança nos diversos contextos

Desde os primeiros relatos do desenvolvimento humano aparece constantemente a figura de uma pessoa proeminente que tenha provocado uma revolução ou avanço, estes líderes que fizeram a história da humanidade como Gandhi, Hitler, Napoleão entre tantos outros nos levam a acreditar que a liderança só é encontrada em situações de grandes mudanças sociais.

Para Maximiano (1997), os líderes podem ser figuras comuns que surgem em organizações, em diversas situações e no âmbito social.

A competência para liderar é fundamental em todas as situações e não especificamente nos indivíduos que fundaram nações ou religiões. A competência de liderar é crucial nos treinadores de times de futebol, ou qualquer outro esporte, coordenadores de grupos e equipes dentro das organizações de trabalho, regentes de orquestras, professores e obviamente administradores de empresas.

A competência para gerenciar é mensurada por meio de resultados. O alcance dos objetivos propostos como meta para um setor será o resultado do esforço de cada membro da equipe. Quanto mais o gerente for capaz de obter resultados, tanto dos indivíduos quanto da equipe como um todo, melhor será sua competência para liderar.

O fenômeno da liderança sempre chamou a atenção de estudiosos da natureza e do comportamento humano, que procuram relacionar quais os fatores interpessoais que levam algumas pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais os fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados. Vale destacar que, embora a liderança seja considerada um fenômeno típico da natureza e do comportamento humano, ela não é um fenômeno exclusivo ou privativo deles.

A natureza, por sua vez, está repleta de exemplos de animais de praticamente todas as espécies que interagem entre si num relacionamento alternado entre o animal líder e seus liderados dentro do seu bando. Alguns exemplos são bem conhecidos, como o das abelhas, com sua hierarquia perfeita e harmônica sob o comando da abelha rainha. Os leões têm o líder que guia seu bando em busca de alimento e protege as fêmeas e seus filhotes do ataque de outros animais. O mesmo ocorre com as girafas, búfalos, lobos e outros animais de grande e pequeno porte (HUNTER, 2006).

Os gansos selvagens, por exemplo, são famosos porque costumam *viajar* pelo céu com um líder à frente, acompanhado por duas fileiras de seguidores em forma de um

grande V, formando uma aerodinâmica perfeita em vários sentidos, pois o vácuo deixado pelas aves da frente diminui o atrito e a resistência do ar, facilitando o voo para os seguidores atrás. O único que não se beneficia do vácuo é o líder, que se dispõe a fazer um esforço redobrado para enfrentar a resistência do ar (HUNTER, 2006).

O ganso líder faz isso a fim de servir ao grupo, além de assumir a responsabilidade de guiá-lo pelo melhor trajeto, rumo ao destino desejado. Colocando então essas lições numa linguagem mais técnica, pode-se dizer que o estilo de liderança dos gansos durante a migração apresenta as seguintes características:

- **desempenho maximizado** – ao baterem suas asas, os gansos provocam um deslocamento de ar que dá sustentação para a ave seguinte, fazendo com que o grupo inteiro, na formação em V, consiga voar pelo menos 70% a mais do que se cada ave voasse isoladamente. Aplicando a fórmula à esfera humana, líderes que trabalham em equipe e compartilham a mesma missão e objetivos conseguem ampliar os resultados, facilitando o trabalho e desempenho de todos por meio da confiança e apoio mútuos;
- **interdependência da equipe** – se, por qualquer razão, um ganso sai da formação, o esforço requerido pela resistência do ar faz com que a ave sinta falta da equipe e retorne à formação para aproveitar o poder de sustentação oferecido pelos companheiros de voo. Do mesmo modo, o trabalho em equipe proporciona força, poder e segurança aos membros da equipe;
- **encorajamento e apoio mútuos** – os gansos costumam grunhar enquanto voam como forma de incentivo mútuo, enquanto todos se esforçam para manter o ritmo e a velocidade; os *slogans* e os gritos-de-guerra das torcidas organizadas dos times de desportos têm a mesma finalidade e surtem os mesmos efeitos;
- **liderança partilhada** – nenhuma ave líder consegue permanecer sozinha por muito tempo na cansativa posição de líder. Em outras palavras, quando se cansa, o ganso líder desloca-se para a parte traseira do grupo enquanto outra ave assume a ponta, fazendo com que diferentes líderes se alternem nessa posição, partilhando o esforço e a responsabilidade de guiar o grupo; assim, em toda equipe, o líder deve poder contar com vice-líderes tão preparados quanto o líder, para substituí-lo em necessárias ausências;
- **senso de comunidade** – em caso de doença ou ferimento, a ave ferida deixa o grupo, seguida por dois outros gansos que saem da formação para proteger e ajudar o companheiro machucado até que ele se sinta restaurado ou morra. Só, então, levantam voo, sozinhos ou em outra formação, a fim de alcançar seu bando.

Para Maximiano (1997) existem muitas definições de liderança, por ser um comportamento social de extrema importância. O autor destaca duas que serão apresen-

tadas a seguir; a primeira define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas, tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física. Exemplifica salientando que líderes religiosos de muitos anos atrás influenciam nações inteiras apesar do tempo e da não presença física do líder espiritual.

A outra definição proposta pelo autor com base em Prentice (1961) é a de que a liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores. Para estes autores, a pessoa que alcança o sucesso pelo tipo de comando exercido, será líder com muita frequência, por longo período de tempo e numa variedade de situações.

A existência de personagens na história da humanidade, como os citados no início do capítulo, comprova a importância da liderança para o desenvolvimento das nações, das guerras, revoluções, criação de preceitos religiosos, éticos, morais, sociais e políticos.

Liderança no contexto político de poder

Para Griffin e Moorhead (2006), o poder está diretamente relacionado ao desejo, ou permissão, de uma pessoa ou grupo de ser comandado por uma determinada pessoa ou por um grupo.

Para Maximiano (1997, p. 177) o poder depende de uma pergunta "por que o liderado segue o líder?" Para o autor a resposta a esta questão remete aos estudos de Max Weber, que estudou o processo de autoridade e obediência.

Para Weber o poder significa "a probabilidade de impor a própria vontade em uma relação social, mesmo com toda resistência e qualquer que seja o que fundamenta esta probabilidade" (WEBER, 1987, p. 43, tradução nossa).

Weber (1987, p. 172) salienta três motivos para que a obediência ocorra:

- **de caráter racional** – as pessoas obedecem porque acreditam que a autoridade do líder foi delegada por uma autoridade superior que tem poder legal para isso. Por exemplo, obediência a um juiz que foi denominado pelo estado para julgar uma causa;
- **de caráter tradicional** – este tipo de obediência a uma liderança se deve à tradição de submeter-se à autoridade que tradicionalmente é aceita pelo grupo ou sociedade. Por exemplo, a sabedoria e decisão dos mais velhos em determinadas culturas, ou a obediência ao gerente numa situação emprego;

- **de caráter carismático** – que se baseia na novidade, na retidão de caráter, no heroísmo ou exemplo de uma pessoa e as autoridades por ela designadas ou reveladas (autoridade carismática – tradução e adaptação nossa).

Maximiano (1997) acrescenta dois outros motivos mais contemporâneos para que o líder seja obedecido:

- **a competência de relacionamento pessoal** – forma como o líder trata as pessoas com quem pretende estabelecer metas e alcançar resultados, seja qual for o ambiente;
- **a competência técnica** – conhecimentos que permitam ao líder discutir ideias e ter condições de valorizar contribuições que sejam pertinentes para o projeto em execução.

De volta aos conceitos de Weber, o autor sinaliza que a tradição era a base de poder do passado, e era exercida pelos senhores feudais sobre os seus súditos. Hoje este tipo de poder é muito encontrado nas organizações empresariais onde as pessoas são empregados ou cidadãos de estados.

Este tipo de autoridade é conhecido hoje por autoridade formal. A seguir será apresentado um quadro com as principais características da autoridade formal.

Quadro 1 – Características da autoridade formal

Autoridade formal	
➤	Baseia-se em normas que formam uma legislação e são aceitas por seguidores e condutores.
➤	Pertence ao cargo, e não ao indivíduo. O ocupante do cargo é uma figura de autoridade, chefe, juiz, comandante, presidente.
➤	A legislação estabelece o comportamento desejado dos seguidores e os limites para a ação das figuras de autoridade.
➤	É permanente para o cargo, enquanto o cargo existir.
➤	É temporária para a pessoa que ocupa o cargo. Terminado o mandato, o ocupante perde os poderes formais que o castigo lhe conferia, e os transfere para seu sucessor.

(MAXIMIANO, 1997, p. 179)

O autor destaca ainda a importância de se diferenciar liderança de autoridade formal. As bases conceituais são opostas. A liderança é a probabilidade de exercer influência em um grupo, e esta probabilidade também depende da aceitação das pessoas que fazem parte deste grupo. Já a autoridade formal é um poder designado pela empresa ou organização, e independe da aceitação do grupo.

O autor diferencia no quadro a seguir as principais diferenças entre a autoridade formal e a liderança.

Quadro 2 – Distinção entre autoridade formal e liderança

Autoridade formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, e não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes detêm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

(MAXIMIANO, 1997, p. 180)

Para Griffin e Moorhead (2006), e Maximiano (1997) o poder depende das pessoas, de sua competência técnica, das relações pessoais, gosto pelo poder, traços de personalidade, habilidades e carisma.

Para Dubrin (2003), a política organizacional está diretamente associada ao poder, ou seja, para o autor a política é uma forma de alcançar o poder. Nas organizações a política é utilizada para chegar a resultados onde existem discordâncias que dificultam o alcance das metas.

Liderança no contexto do trabalho

As fontes ou base de poder nas organizações podem ser classificadas de várias formas. Dubrin (2003) destaca que este poder pode ser utilizado tanto para os interesses da organização como para interesses pessoais. As fontes de poder individual são aqui apresentadas de duas formas. Para o autor existe o *poder socializado* que é o utilizado para alcançar metas que visem beneficiar a empresa como um todo, por exemplo, aumentar os níveis de satisfação com o produto. Já o *poder personalizado* é voltado para ganhos pessoais das pessoas que exercem esse tipo de influência, como por exemplo, sugerir a mudança da empresa para uma cidade onde ele já possui investimentos.

Poder concedido pela organização

As organizações atribuem o poder aos gerentes e supervisores com base nos cargos que ocupam. Para Dubrin (2003), Ivancevich e Konopaske (2006), existem três tipos de poder:

1. **poder legítimo** – tem por base os direitos que o cargo lhe confere. É compreendido também como a capacidade do gerente de influenciar seus subordinados por estar ocupando determinado cargo.

Os subordinados exercem um papel importante nessa relação que envolve o poder legítimo, ou seja, se os funcionários não aceitarem esse poder como legítimo o gerente terá dificuldades de exercer a administração neste grupo. As variáveis como cultura organizacional, os costumes e valores pessoais interferem nessa percepção dos subordinados.

2. **poder coercitivo** – o controle do grupo tem por base as ameaças e punições. Apesar das pessoas obedecerem por medo das ações que possam ser tomadas contra elas, este tipo de controle é muito utilizado nas organizações. A utilização de procedimentos punitivos pode gerar uma reação de vingança e improdutividade. A sensação de injustiça pode levar ao questionamento do poder legítimo, ou seja, se este gestor tem realmente condições de coordenar a equipe de trabalho.
3. **poder de recompensas** – é o oposto do poder coercitivo, neste caso o gestor tem o poder de oferecer premiações pelos trabalhos bem executados. Se as recompensas forem valorizadas pelo grupo este tipo de exercício de poder pode formalizar o poder de posição ou legítimo do cargo. O gerente pode recompensar com aumentos salariais, transferências de cargo, promoções, entre outras estratégias de gestão de pessoas. Esse poder trará melhores resultados se os subordinados souberem exatamente que tipos de comportamentos devem ter para serem recompensados.

Poder que tem origens no indivíduo



Poder de especialização ou expertise – a pessoa que tem grande conhecimento em uma área de especialização é respeitada por esse conhecimento, exercendo um poder sobre o grupo que valoriza esse tipo de saber. O conhecimento sobre práticas e procedimentos organizacionais torna-se fontes eficazes de poder uma vez que todos precisam dos seus conhecimentos para não cometer erros e correrem o risco de serem punidos ou perderem uma oportunidade de recompensa.

- **Poder de referência** – é a habilidade de influenciar os outros, baseado no carisma pessoal decorrente de traços de sua personalidade. Esses traços são valorizados pelo grupo que apresenta o desejo de ser direcionado por este tipo de pessoa.

Poder estrutural e situacional

Poder originado da provisão de recursos

Outra forma de compreender o poder nas organizações é entender as fontes de poder pela perspectiva da dependência de recursos. Para que uma organização tenha êxito ela necessita de recursos humanos, financeiros, clientes, tecnologia e desenvolvimento de aprendizagem contínua e material para fabricação *just-in-time*. Quem tiver o poder de garantir estes recursos para sua área terá maior poder, pois com certeza terá melhor resultados que os demais.

Este tipo de poder envolve outras habilidades para ser exercido com eficácia como o relacionamento interpessoal, muita experiência e conhecimento de procedimentos internos, conhecimento global das áreas da empresa e do negócio, relacionamento com os parceiros e fornecedores.

Poder de tomada de decisões

É o grau de autonomia que um departamento, chefia ou subordinados têm para decidir sobre os assuntos pertinentes à sua área de atuação. O grau de liberdade para tomada de decisão varia entre fatores que interferem na execução da tarefa até opiniões ou participação no planejamento estratégico da organização.

Poder de informação

O acesso às informações independente da posição ocupada estabelece um poder genuíno em quem detém as informações. Por exemplo, um contador pode não ocupar um cargo tido como de alto escalão na organização, no entanto ele tem informações privilegiadas sobre a saúde financeira da organização. O garçom que serve o café na reunião de diretores tem informações que provavelmente muitos gerentes não possuem com tanta rapidez.

Os tipos de poder apresentados podem resultar em formas eficazes de gerenciamento ou não. A eficácia do uso do poder está relacionada a gerar menos resistência e o mínimo de aceitação dos padrões de comportamentos estabelecidos. Cada situação deve-se adequar ao tipo de poder que irá gerar menos dificuldades para ser exercido.

Griffin e Moorhead (2006), baseados nos trabalhos de Cartwright (1959), desenvolveram um quadro onde relacionam os tipos de poder e influência do líder com os resultados obtidos.

Quadro 3 – Usos e resultados do poder

Influência do líder		Tipos de resultados	
	Comprometimento	Aceitação	Resistência
Poder de referência	Provável – se a solicitação parecer importante ao líder.	Possível – se a solicitação for considerada pouco importante para o líder.	Possível – se a solicitação for para algo prejudicial ao líder.
Poder de perícia	Provável – se a solicitação for convincente e os subordinados compartilharem os objetivos da tarefa do líder.	Possível – se a solicitação for convincente, mas os subordinados estiverem apáticos quanto aos objetivos da tarefa do líder.	Possível – se o líder for arrogante e grosseiro ou se os subordinados se opuserem aos objetivos da tarefa.
Poder legítimo	Possível – se a solicitação for educada e muito adequada.	Provável – se a solicitação ou a ordem for considerada legítima.	Possível – se forem feitos pedidos arrogantes ou solicitações que não pareçam adequadas.
Poder de recompensa	Possível – se usado de maneira sutil, muito pessoal.	Provável – se usado de modo mecânico, impersonal.	Provável – se usado de modo manipulador e arrogante.
Poder coercitivo	Improvável.	Possível – se usado de modo não-punitivo.	Provável – se usado de maneira hostil ou manipuladora.

(GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 311)

Outra grande contribuição dos autores para o conhecimento das bases de poder e o comportamento do líder que será apresentado a seguir. Este trabalho teve como base os estudos de Yuki (2002) e foi adaptado por Griffin e Moorhead (2006).

Quadro 4 – Diretrizes para o uso do poder

Base do poder	Diretrizes para o uso
Poder de referência	<ul style="list-style-type: none"> – tratar os subordinados de maneira justa; – defender os interesses dos subordinados; – ter sensibilidade em relação à necessidade e sentimentos dos subordinados; – selecionar subordinados parecidos consigo mesmo; – optar por exemplos a serem seguidos.
Poder de perícia	<ul style="list-style-type: none"> – promover a imagem de especialista; – manter credibilidade; – atuar de modo confiante e decisivo; – manter-se informado; – reconhecer as preocupações dos funcionários; – evitar ameaças à autoestima dos subordinados.

(GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 312)

Base do poder	Diretrizes para o uso
Poder legítimo	<ul style="list-style-type: none"> - ser cordial e ter boas maneiras; - ter autoconfiança; - ser claro e fazer acompanhamento para verificar a compreensão; - ter certeza de que o pedido é adequado; - explicar o motivo do pedido; - seguir os canais adequados; - exercer o poder com regularidade; - reforçar a aceitação; - ser sensível às preocupações dos subordinados.
Poder de recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - verificar a aceitação; - fazer pedidos possíveis e razoáveis; - pedir apenas coisas éticas e adequadas; - oferecer recompensas desejadas pelos subordinados; - dar apenas recompensas dignas de crédito.
Poder coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> - manter os subordinados informados sobre regras e sanções; - advertir antes de punir; - administrar as sanções de maneira coerente e uniforme; - compreender a situação antes de agir; - manter a credibilidade; - estabelecer sanções para transgressões; - punir em particular, apenas na presença do funcionário.

A compreensão da importância do poder e o exercício da liderança são fundamentais para o gestor estabelecer um relacionamento adequado com o seu grupo de trabalho. A liderança e o poder não ocorrem necessariamente juntos, pois quando o líder não tem o poder pessoal, ele pode utilizar-se do poder atribuído a ele pela organização através do cargo, nesse caso ele não precisa ser necessariamente um líder para exercer poder no grupo de trabalho.

Texto complementar

Algumas verdades sobre política

(IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 301)

A política tem sido por muito tempo, uma força dentro das organizações. E, provavelmente, seria ingênuo imaginar uma mudança nesse quadro. No ambiente organizacional, raramente, passa-se um mês sem que a política seja responsabilizada pela demissão de um executivo ou por uma reorganização. Muitos outros problemas são também causados por ela.

Embora ela, certamente, seja parte da realidade da vida organizacional, a política muitas vezes acaba afastando empregados valiosos. Quando Roger Farah deixou a R.H. Macy and Company¹, ele recebeu diversas ofertas de cargos executivos em muitas das principais companhias varejistas. Farah as recusou afirmando que: "Já fui queimado pela política corporativa – tanto na Macy's como no setor geral – e decidi apresentar meu próprio show".

A política pode, também, exercer influência sobre quem consegue o quê dentro da organização. Alguns acreditam na existência de certas artimanhas políticas para impedir as mulheres de galgarem postos corporativos mais altos. Eles acreditam na adoção de métodos *políticos* informais para a organização pender o poder em favor dos homens: 1. incentivando trabalhadores a passarem bastante tempo no escritório, dificultando, assim, a situação para as mulheres, que têm compromissos familiares; 2. agendando reuniões em horários inviáveis; 3. conversando a respeito de assuntos sobre os quais as mulheres não têm muita facilidade de participar; e 4. oferecendo creches inadequadas ou nem mesmo oferecendo este tipo de suporte.

A política pode, também, influenciar negativamente a produtividade. Com tantas organizações implementando equipes de trabalho autogerenciadas e equipes interfuncionais na sua cultura, não seria de surpreender se uma das causas mais frequentes do fracasso do conceito de equipe fosse o surgimento ou a permissão de uma interferência da política da companhia nas metas da equipe.

O que pode ser feito com a política? Provavelmente, tentar conviver com ela. Estas são algumas sugestões para influenciar seu gestor em alguma questão política interna: 1. buscar orientação de um mentor ou de uma parte neutra, 2. coletar argumentos e ensaiá-los mentalmente, 3. escolher o momento certo e 4. manter a mente aberta durante toda a mudança.

¹ Esta empresa é norte-americana especializada em lojas de departamentos. Possui unidades em todas as grandes cidades dos Estados Unidos da América.

Atividades

1. Para o autor Maximiano (1997) a liderança é:

- a) uma característica apenas de pessoas que provocam grandes mudanças.
- b) uma característica que as pessoas apresentam nos mais variados contextos.

- c) apenas algumas pessoas nascem com essas características de transformações.
- d) uma característica que aparece em uma pessoa a cada 100 habitantes.
- 2.** A liderança para Hunter (2006) envolve:
- a) desempenho maximizado, grandes mudanças, contextos diferenciados, senso de comunidade e participação.
 - b) participação, liderança partilhada, transgressões de regras, encorajamento de equipe e grandes mudanças.
 - c) desempenho maximizado, interdependência da equipe, encorajamento e apoio mútuos, liderança partilhada e senso de comunidade.
 - d) senso de comunidade, liderança partilhada, transgressões às regras, desempenho maximizado e participação.
- 3.** Para Max Weber existem três motivos para que a obediência ocorra, são eles:
- a) motivo de caráter racional, tradicional e carismático.
 - b) motivo de caráter racional, relacionamento pessoal e carismático.
 - c) motivo de caráter de relacionamento, tradicional e carismático.
 - d) motivo de caráter carismático, de competência técnica e racional.
- 4.** A liderança no contexto do trabalho tem como fontes de poder:
- a) o poder concedido pela organização, o poder concedido pela sociedade, o poder pessoal e o poder de relacionamento.
 - b) o poder concedido pela organização, o poder do indivíduo e o poder estrutural e situacional.
 - c) o poder concedido pela sociedade, o poder concedido pelo grupo e o poder estrutural e situacional.
 - d) o poder estrutural e situacional, o poder concedido pelo grupo, o poder legítimo do cargo.

Ampliando conhecimentos



Divulgação Editora Atlas.

Além da Hierarquia – como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta – livro do prof. Dr. Antonio César Amarú Maximiano, autor de vários livros de introdução à administração, fecha um ciclo de estudos do autor sobre administração participativa. Este tipo de administração envolve conceitos de poder e estilo de liderança.

Teoria de liderança com base nos traços de personalidade

A natureza dos estudos da liderança procura diferenciar a liderança do gerenciamento. Para Dubrin (2003) o gerenciamento lida com a complexidade organizacional que exige a preservação da ordem e a consistência dos comportamentos e ações gerenciais. Já a liderança lida com as mudanças ocasionadas pela concorrência de mercado.

O quadro abaixo diferencia o comportamento do gerente do comportamento do líder.

Quadro 1 – Líder *versus* gerente

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado
Experimental	Autoritário
Independente	Sólido

(DUBRIN, 2003, p.265)

As duas figuras são essenciais para o sucesso organizacional. Para o autor existem empresas que contratam dois funcionários, um para inspirar, motivar e persuadir o grupo e outro executivo para gerenciar as mudanças.

Outro aspecto importante para se destacar nos estudos de liderança é que ela contribui para a eficácia organizacional. Um novo conceito estabelece a seguinte regra:

liderança eficaz = atributos X resultados.

A equação indica que “líderes verdadeiramente eficazes conseguem demonstrar os atributos desejáveis” (DUBRIN, 2003 p. 205). Se um líder apresenta fraqueza nos atributos ou diminuição dos resultados ele perde em eficácia.

Hoje cresce o número de empresas que acreditam que a liderança faz a diferença, porque o líder eleva o moral da organização em situações de turbulências de mercado.

No entanto, autores como Ivancevich e Konopaske (2006) destacam que o líder eficaz pode fazer a diferença na organização. Esta diferença aparece principalmente relacionada à sua capacidade de produção, sua eficiência, qualidade do trabalho, comportamento flexível, capacidade de causar satisfação nos liderados e competitividade. No entanto para alguns pesquisadores essas afirmações não são conclusivas, pois as pesquisas embasaram-se no que o líder faz, desta forma não introduzem nenhuma inovação nos conceitos de liderança. Destacam ainda que as organizações seguem o mesmo padrão de seleção de antigamente onde a tendência é procurar líderes semelhantes aos já existentes na empresa. Em segundo lugar, nenhum líder tem total autonomia para a tomada de decisão, pois ele sempre precisa do acordo de outros líderes de outros setores envolvidos e por último, os líderes não podem controlar o mercado, as políticas governamentais e ambientais por mais que ele seja sensível e perspicaz.

A importância da teoria de traços para os estudos da liderança

Apesar dos líderes serem responsáveis pelas grandes transformações sociais e terem influenciado sensivelmente os comportamentos individuais e grupais, os estudos sobre liderança começaram somente há cerca de 100 anos. Os primeiros estudos concentraram-se nos traços ou características pessoais do líder.

Essa teoria baseia-se na premissa de que os líderes apresentam traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados, essa teoria concentrou-se em pesquisar quais as características individuais que estão associadas à liderança. Berganini (1994) explica que os pesquisadores dessa corrente de pensamento referiam-se a três tipos de traços como responsáveis pelas qualidades de liderança. Primeiro os traços físicos: como a aparência, altura, peso e outros. Em segundo os traços mentais: como a inteligência, habilidade verbal, escolaridade e, finalmente, os traços psicológicos: como a extroversão, autoconfiança, sociabilidade e controle emocional.

Para Ivancevich e Konopaske (2006) os traços de lideranças foram avaliados por meio de testes de pessoal, observação do comportamento, escolha por parte do grupo, sistema de votação, indicação ou avaliação de observadores do comportamento do líder frente ao grupo e pelo estudo de suas biografias.

Para os autores existem alguns traços que identificam os líderes que serão descritos a seguir.

Capacidade

Um dos aspectos pesquisados relativo à capacidade foi a *inteligência*. O coeficiente de inteligência foi avaliado e relacionado com o líder e com o liderado. Os primeiros estudos constataram que existe uma diferença entre o QI do líder e do liderado, mas não são passíveis de generalização. Outro dado resultante dos estudos é que a diferença de QI quando muito alta entre líderes e liderados dificulta o exercício da liderança.

Outra capacidade destacada pelos autores é a de lidar com pessoas. A habilidade de *relacionamento interpessoal* inclui a capacidade de persuasão tato e diplomacia. A competência técnica é indispensável ao líder, mas se não estiver associada às competências sociais o líder não alcançará a eficácia.

A última capacidade destacada pelos autores é a de *supervisão*. Esta capacidade envolve a competência de estabelecer objetivos, planejamento, escolha de pessoas adequadas para a execução das tarefas além do controle sobre os resultados.

Complementando as conceituações de Ivancevich e Konopaske, Dubrin (2003), considera que a inteligência é uma capacidade cognitiva relacionada à solução de problemas. Para o autor esta capacidade engloba a antecipação do problema.

Grandes líderes de corporações apresentam esta característica e trabalham muito sobre pressão, tornando-se criativos para solucionarem os problemas que ocorrem.

Traços de personalidade

Os traços de personalidades salientados pelos autores Ivancevich e Konopaske (2006) são: nível de energia, atenção, tolerância ao estresse ou estratégias de enfrentamento adequadas, maturidade emocional, originalidade/criatividade, integridade pessoal (ética pessoal), e autoconfiança. Os estudos que compararam líderes em diversos níveis organizacionais como supervisores, gerentes de nível intermediário e diretores presidente constataram algumas diferenças em traços de personalidade.

Outra análise da teoria de traços comprova a relação entre liderança e realização, motivação, ambição, tenacidade, iniciativa e autoconfiança. Embora estes traços

não possam predizer o comportamento dos líderes, com certeza eles vêm sendo utilizados pelas áreas de recursos humanos como levantamento de indicadores de potencial de liderança.

Outro traço de personalidade destacado por Dubrin (2003) é o da inteligência emocional que inclui os conceitos de autoconfiança, empatia e liderança visionária.

Motivação

A motivação para a liderança está associada à necessidade de poder. Para Ivancevich e Konopaske (2006), os líderes lidam com esta necessidade de forma adequada, ou seja, para obter resultados socialmente aceitáveis. Essa orientação para o uso do poder foi denominado de *orientação de poder socializado*. Outra característica que distingue os líderes dos demais funcionários é alta necessidade de realização, principalmente quando estiver voltada para a área de seu próprio interesse. Essa abordagem de McClelland prevê como terceiro fator de motivação, além de poder e realização, o fator afiliação que seria a necessidade de fazer parte de um grupo e ser aceito por ele. Os líderes não apresentam esta característica, contudo a pouca necessidade de afiliação não significa que o líder não tenha a habilidade de relacionamento interpessoal.

Os autores apresentam um quadro resumo da teoria dos traços, apresentado a seguir:

Quadro 2 – Traços associados com eficácia na liderança

Personalidade	Motivação	Capacidade
Nível de energia.	Orientação para o poder socializado.	Habilidade interpessoal.
Tolerância ao estresse.	Muita necessidade de realização.	Habilidade cognitiva.
Autoconfiança.	Pouca necessidade de afiliação.	Habilidade técnica.
Maturidade emocional.	Capacidade de persuasão.	
Integridade.		

(IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 316)

A teoria dos traços assume que as pessoas já nascem com as características que as tornam líderes ou liderados. Um estudo conduzido por Ralph Stogdill, (1948, *apud* FREDLER; CHEMERS, 1981), no entanto, encontrou resultados inconsistentes e contraditórios na teoria dos traços, levando-os a concluir que os traços por si só não identificam liderança em um indivíduo.

A abordagem dos traços, no entanto, apresenta pelo menos quatro limitações. A primeira é que não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Na verdade, os traços parecem prever a liderança em situações *fracas* mais do que em situações *fortes*. As situações fortes seriam aquelas em que existem rígidas normas comportamentais, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação às quais comportamentos são recompensados ou punidos. Por outro lado, essas situações criam menos oportunidades para que os líderes expressem suas tendências inerentes.

A segunda abordagem, as organizações altamente formais e com forte cultura também inviabilizam a análise individual o que prejudica a capacidade dos traços em prever a liderança. Como existem várias empresas cuja a cultura é muito forte é provável que a previsão da liderança por meio de identificação de traços seja limitada em muitas empresas. A terceira abordagem, as evidências, são pouco claras quanto à separação de causa e efeito. Por exemplo, seriam os líderes mais autoconfiantes ou é o sucesso na liderança o que leva à autoconfiança? E finalmente a quarta, os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes (FREDLER; CHEMERS, 1981).

Robbins (2002) ratifica a afirmação acima e conclui que a abordagem dos traços apresenta algumas limitações tais como:

- a não existência de um traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação;
- a não evidência em relação à separação de causa e efeito. Por exemplo, seriam os líderes hábeis socialmente ou o fato de serem líderes faz com que este comportamento tenha que ocorrer para a obtenção do sucesso;
- os traços podem funcionar para prever o potencial de liderança, mas não garantem necessariamente que o comportamento surgirá.

Para Ivancevich e Konopaske (2006), a teoria de traços não é totalmente inválida. Eles afirmam que os líderes não precisam ser necessariamente mais inteligentes que as demais pessoas, mas que eles têm determinados comportamentos que os distinguem dos demais membros do grupo. Apesar destas características ainda não serem totalmente conhecidas. Os autores destacam o pensamento de Stogdill sobre a teoria de traços.

A visão de que a liderança é totalmente situacional na origem e de que nenhuma característica pessoal possa ser um motivo para a previsão da liderança [...] parece enfatizar demais a natureza situacional e atenuar a importância da natureza pessoal da liderança. (IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 316)

Diferenças de gênero e liderança

Para Kinicki e Kreitner (2006), o aumento da inserção de mão-de-obra feminina no mercado de trabalho gerou muito interesse para entender as semelhanças e diferenças entre líderes do sexo masculino e do sexo feminino. As pesquisas revelaram que:

- os homens e as mulheres não apresentavam diferenças quanto à liderança em tarefas sociais;
- as mulheres eram mais democráticas e participativas que os homens, que utilizavam mais o estilo mais autocrático que as mulheres;
- os homens e as mulheres eram igualmente assertivos;
- as mulheres eram classificadas como mais efetivas quando eram avaliadas pelos subordinados e pares;
- os homens exibiam uma liderança mais liberal e apresentavam uma falha no gerenciamento.

Apesar das pesquisas mostrarem diferenças nos comportamentos femininos e masculinos de liderança estes resultados não devem ser considerados como um fato que deve ser reconhecido para qualquer situação.

Para Machado (1999) por volta de 1980 os estudos realizados sobre mulheres empreendedoras foram voltados para a definição de um perfil psicológico e comportamental que representasse este grupo pesquisado.

Ainda para a autora Neider (1987, *apud* MACHADO, 1999), em um estudo exploratório realizado com 52 empreendedoras, conseguiu caracterizar uma personalidade predominante em mulheres empreendedoras que são: ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros.

A autora destaca que Neider (1987, *apud* MACHADO, 1999) encontrou necessidades motivacionais com o alto desejo de realização, autonomia e poder. Observa-se que a necessidade de afiliação não foi detectada também neste grupo, o que denota não existir diferenças com o grupo masculino.

Bowen e Hisrich (1986, *apud* MACHADO, 1990) afirmam que este grupo de mulheres tende a atribuir os fatos que ocorrem em suas vidas aos seus atos mais do que ao acaso ou destino, existe neste grupo então a predominância da crença de atribuição de causalidade (*lócus* de controle interno).

Sexton e Bowman-Upton (1990, *apud* MACHADO, 1999) encontraram, em uma amostra de 105 empreendedoras, um alto desejo de independência e um forte desejo por experiências novas e diferentes. Os principais resultados da pesquisa de Machado são descritos a seguir:

- apesar da alta escolaridade apresentam pouco conhecimento das ferramentas gerenciais;
- há o predomínio de primogênitas ou filhas únicas, o que os autores explicam como resultado de maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas, gerando assim uma maior confiança em si próprias, que pode ter contribuído para a iniciativa empresarial;
- no grupo pesquisado a maioria das mulheres empreendedoras tem pai que também foram empreendedores e que possivelmente serviram de modelo;
- a faixa etária predominante entre elas encontra-se entre 31 a 50 anos de idade.

Principais características gerenciais

A mulher empreendedora procura traçar objetivos culturais e sociais nas organizações que dirige, além dos objetivos financeiros comprovando os dados de que tanto homens quanto mulheres privilegiam trabalhos de cunho social. Elas escolhem também objetivos relacionados à segurança no trabalho, à satisfação dos clientes e dos empregados (MACHADO, 1999).

A autora categorizou os comportamentos para análise da seguinte forma: processo decisório e estilo de liderança; postura frente ao risco e comportamento financeiro; estilo estratégico e estrutura organizacional. Com essas categorias a autora pretendeu conhecer como as mulheres desse grupo de estudo planejam, organizam, direcionam e avaliam as organizações geridas por elas.

- **Processo decisório e estilo de liderança** – a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres, apontada por autores, tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo. Moore (1997, *apud* MACHADO, 1999) refere-se a estudos recentes, os quais sugerem que mulheres líderes tendem, mais do que homens, a utilizar comportamento transformacional. Segundo a autora esse comportamento caracteriza-se por: articular a visão de sua firma de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizar, mostrar respeito pelas diferenças individuais.

ais entre os subordinados e preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Neste trabalho, Machado também encontrou os comportamentos de flexibilidade, inovação, integração, e orientação para a ação.

- **Postura face ao risco e comportamento financeiro** – poucos trabalhos referem-se a esse aspecto do comportamento gerencial da mulher empreendedora. No entanto, há evidências que a postura adotada por essas mulheres, face ao risco, configura-se como conservadora de médio risco. Se forem consideradas as dificuldades de acesso a financiamentos bancários, apontadas por alguns autores como encontradas pelas mulheres empreendedoras, verifica-se que o desempenho financeiro tem se apresentado como uma característica positiva no desempenho da função gerencial pelas empreendedoras. Sexton e Bowman-Upton (1990, *apud* MACHADO, 1999) ao analisarem as diferenças de características psicológicas e papéis entre 105 mulheres empreendedoras e 69 homens empreendedores nos Estados Unidos, concluíram que as mulheres são menos propensas a se envolverem em situações nas quais os resultados financeiros são incertos.
- **Estilo estratégico e as escolhas estratégicas** – algumas escolhas estratégicas têm se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com qualidade dos serviços. Examinando escolhas estratégicas entre homens e mulheres empreendedores, concluíram que as mulheres tendem a enfatizar qualidade mais do que os homens. As mulheres tendem mais a empregar mulheres do que os homens, e também manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização.
- **Estrutura organizacional** – para Moore (1997, *apud* MACHADO, 1999) na organização dirigida por mulheres empreendedoras predomina não a estrutura hierárquica tradicional, mas um tipo de estrutura que se assemelha a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes unidos um ao outro ao longo da borda. Finalmente, há que se considerar que a sobrevivência das empresas dirigidas por mulheres, além dos padrões encontrados como tempo médio de sobrevivência dos negócios constatou-se que as empresas dirigidas por mulheres têm maior longevidade do que as dirigidas por homens.

Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora

Machado, com base em seus resultados de pesquisa com mulheres empreendedoras brasileiras, desenvolveu o quadro a seguir:

Quadro 3 – Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de liderança
<ul style="list-style-type: none">– Culturais e sociais.– Segurança e satisfação no trabalho.– Satisfação dos clientes.– Responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none">– Ênfase na cooperação.– Baixo grau de formalismo.– Busca de integração e de boa comunicação.– Descentralização.	<ul style="list-style-type: none">– Caracteriza-se como tipo inovativa.– Busca de qualidade.– Busca de sobrevivência e crescimento.– Busca satisfação geral.	<ul style="list-style-type: none">– Poder compartilhado.– Motivar os outros.– Valorizar o trabalho dos outros.– Atenção às diferenças individuais.

MACHADO, 1999, p. 6

Pesquisa de traços contemporânea

Segundo Kinicki e Kreitner (2006) dois pesquisadores de comportamento organizacional, nos anos de 1983, nos Estados Unidos da América, levantaram a hipótese de que a inconsistência dos dados obtidos como resultados de pesquisa de traços de liderança podem ter sido ocasionados por procedimentos estatísticos ultrapassados.

Esses pesquisadores aplicaram novos procedimentos estatísticos em um banco de dados coletados há muito tempo e demonstraram que a maioria dos comportamentos de um líder poderia ser atribuída a traços estáveis. No entanto, a metodologia não permitiu identificar traços específicos de liderança.

Ainda para os autores, os estudos desenvolvidos por Lord (1986, *apud* KINICKI; KREITNER, 2006) levaram à conclusão de que existe um fenômeno chamado *protótipo*

de liderança, que é uma representação mental que as pessoas fazem sobre o comportamento do líder, ou seja, os comportamentos que as pessoas acreditam que fazem parte de um comportamento do líder quando encontrados em uma determinada pessoa, esta passa a ser tratada como líder do grupo. Esse estudo concluiu também que os traços estão associados à masculinidade, inteligência e dominância.

Texto complementar

Perfil do líder brasileiro

(BENNIS, 2008)

Gerentes fazem certo as coisas. Líderes fazem as coisas certas.

A Caliper, consultoria em recursos humanos, com sede em Princeton, NJ - EUA, com atuação global, vem realizando inúmeros estudos a partir da avaliação de milhares de executivos ao longo dos últimos 41 anos, os quais lhe permitiram identificar características e atitudes que diferenciam líderes de gerentes.

Descobrimos que gerentes focam-se em resultados, comandam, expressam suas opiniões e, em geral, são seguidos porque são chefes. Líderes, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque acreditamos neles. Líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores. São características que fazem muita diferença dentro das organizações.

Como disse um de nossos clientes: "líderes criam a visão. Eles são inspiradores. Eles não somente dão a direção para onde ir, mas criam a 'música', orquestram os recursos e criam ambientes onde novas realizações podem florescer".

Isso não quer dizer que todos nós não possamos, em um determinado momento, ser capazes de prover direcionamento a outras pessoas. Acreditamos que todos nós podemos nos deparar com uma situação na qual descobrimos nossa capacidade de liderar um grupo de pessoas, como em uma situação de emergência, conduzindo pessoas para fora de um incêndio, por exemplo. Todos nós possuímos a capacidade de liderar em algumas situações.

A diferença para os verdadeiros líderes, no entanto, é que liderança é parte do que eles já são. Liderança faz parte do caráter e estilo pessoal deles – representa um sentido e objetivo de vida.

Em um estudo feito recentemente pela Caliper Brasil, em parceria com a HSM, 223 CEOs e diretores brasileiros completou nosso instrumento de avaliação denominado *Perfil Caliper*, permitindo-nos identificar as características deles em termos de liderança e gestão de pessoas. Os resultados que iremos apresentar, além de traçar o perfil desses executivos, fornecem aos leitores uma ideia do que se deve procurar nos jovens profissionais, para que possam, assim, reconhecer aqueles que possuem potencial para exercerem papéis de liderança no futuro.

Do ponto de vista de relacionamento interpessoal, os executivos avaliados mostram um bom nível de empatia, o que indica que são capazes de entender as dicas sutis sugeridas pelas pessoas com as quais estão se comunicando. Geralmente, colocam-se no lugar de seus interlocutores, o que lhes possibilitam escutar novas ideias e ajustar-se às necessidades de seus pares, subordinados ou clientes. Por serem ousados e mais motivados por desafios do que por reconhecimento, ou seja, não precisarem da aceitação por parte dos outros, nem sempre lembram de elogiar, deixando, muitas vezes, de dar *feedback* às pessoas de sua equipe. Por isso, podem beneficiar-se na medida em que controlem seu lado mais impulsivo, a fim de acompanhar ritmos diferentes dos seus, lembrando sempre de *elogiar em público e criticar em particular*. É importante salientar que se forem capazes de aprimorar a percepção das habilidades e competências das pessoas com quem convivem e trabalham, podem aproveitar melhor o potencial de cada uma e valorizá-las.

Embora apresentem um nível de extroversão e sociabilidade medianos, quando entendem a necessidade e a importância de se colocar em público, são capazes de se exporem, estabelecendo um bom vínculo com as pessoas, devido à empatia e à flexibilidade já mencionadas.

Com relação à resolução de problemas, possuem uma tendência a serem perspicazes e criativos, mas não muito analíticos para avaliar, com riqueza de detalhes, a raiz dos problemas. Eles tendem a basear-se mais em seus *instintos* do que nas pesquisas de fatos. Isso pode parecer benéfico quando estiverem elaborando planos estratégicos, mas quando estiverem exercendo funções burocráticas/menos complexas, outras pessoas poderão não apreciar o estilo não tão estruturado e detalhado de trabalho deles. Dessa forma, a percepção dessas pessoas, por parte da organização e em especial durante o começo de suas carreiras, poderia ser a de que eles tomam decisões apressadas e de que nem sempre são bem planejadas. Por buscarem incessantemente sucesso nos negócios, apresentam uma predisposição a se arriscar, sem receio de tomar decisões. Entretanto, estes empreendedores, que se arriscam, são frequentemente as mesmas pessoas que criam novas ideias e estabelecem novas metodologias, mostrando-se capazes de adentrar no desconhecido e em caminhos nunca experimentados.

Por fim, o grupo de CEOs e diretores, participantes da nossa pesquisa, apresentam uma tendência a se motivarem com a variedade dos assuntos com que lidam no dia-a-dia, mais do que por concluir trabalhos já iniciados, passando rapidamente de uma atividade ou tarefa para outra. Como se sentem pouco confortáveis em ambientes muito estruturados e não se prendem às regras organizacionais já estabelecidas, muitas vezes as questionam no ímpeto de implementar um novo projeto. Essa necessidade de buscar o novo pode, em muitos casos, ser vantajosa, contudo, poderá, em alguns momentos, levá-los a *dar o próximo passo* sem estar de posse de toda a informação de que necessitam.

Esse estilo autoconfiante talvez possa, mais uma vez, causar impacto perante as outras pessoas da organização, especialmente quando estiverem apenas iniciando sua carreira na companhia. De maneira geral, estes profissionais precisam ter em sua equipe pessoas que os auxiliem na administração de suas agendas e organização dos papéis e fluxo de trabalho.

Considerando o que relatamos desde o início deste artigo, facilmente pode ser notada a similaridade entre o perfil do executivo brasileiro pesquisado, com o dos líderes americanos. Podemos dizer, com isso, que este grupo tende, em sua maioria, a se comportar muito mais como líderes do que como gerentes.

De fato, muitas das competências mencionadas na nossa análise, como: a capacidade de influenciar e dirigir pessoas de criar novos conceitos de arriscar-se, experimentar o novo e de ser ágil na busca de resultados, condizem com nossas afirmações iniciais de que *líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores. Líderes criam a visão e são inspiradores*. Outras características presentes na população pesquisada, que são os níveis relativamente baixos de sociabilidade e a necessidade de ser aceito, aparecem um pouco mais exacerbados na população americana de líderes, o que demonstra um pouco das nossas diferenças culturais. Todavia, como dissemos, isso não os impede de se expor e de se colocar em público, quando entendem essa necessidade e importância. Com relação à tendência a serem perspicazes e criativos, mas não muito analíticos para avaliar a raiz dos problemas, deve-se ao fato de que líderes estão mais focados em questões gerais e em atingir resultados, do que em trabalhar com os detalhes. Ainda, quando afirmamos que são capazes de buscar o novo e situações nunca antes experimentadas, ou mesmo quando dizemos que apresentam uma tendência a se motivarem pela constante variedade dos assuntos com que lidam no dia-a-dia, todos esses são traços que caracterizam os líderes.

A análise do perfil do líder brasileiro demonstra que nossos líderes apresentam fortes características de personalidade, como: persuasão, que lhes permite influenciar e dirigir pessoas, senso de urgência, desejo de assumir riscos com ousadia, assertividade, habilidade de expor de forma clara um ponto de vista, flexibilidade para ajustar-se a mudanças e força do ego (autoestima), habilidade necessária para mantê-los otimistas e resistentes às objeções, sem deixar que uma atitude errada ou uma crítica eventual prejudique a próxima tentativa. Com isso, são capazes de se recompor após uma rejeição, sem que deixem de atuar nas decisões que precisam ser tomadas. Podem, no entanto, aprimorar ainda mais o seu perfil na medida em que temperem suas ações com cautela, antes de experimentar o novo, adotando atitudes mais criteriosas e avaliando com mais cuidado as informações, de forma que possam ficar menos propensos a cometer erros.

Identificar e desenvolver líderes são um dos maiores desafios que os executivos enfrentam hoje em dia. Infelizmente, a maioria das empresas ainda possui a tendência a sufocar seus líderes em potencial.

É essencial reconhecer o potencial de líderes futuros, treiná-los e desenvolvê-los, deixando que se responsabilizem desde cedo por suas tarefas e desafios. As empresas precisam reconhecer que o líder em potencial de hoje poderá ser necessário amanhã.

Entretanto, ao julgarmos os atributos demonstrados pelos líderes, talvez não consigamos facilmente reconhecê-los em meio à força de trabalho. Por exemplo, no começo de sua carreira, um forte líder em potencial poderá ser visto como sendo desorganizado e disperso, como mencionado anteriormente.

Como pode ser visto pelos resultados dessa pesquisa, em organizações fechadas e que não valorizem novas ideias, pode ser difícil para líderes em potencial serem reconhecidos e promovidos, especialmente em se tratando de um ambiente corporativo que não necessariamente encoraje as pessoas a demonstrarem seus diferentes pontos de vista. Líderes em potencial, pela sua própria natureza, poderão ser como um *espinho* para seus gerentes e incômodos para seus colegas de trabalho. No entanto, uma vez que a habilidade desses líderes para inspirar e motivar outras pessoas for identificada, cabe à organização fazer uso dela para seu benefício, colocando-os em posições nas quais possam maximizar seus potenciais. Ajudar líderes em potencial a usarem seus pontos fortes deve ser uma das metas e cuidados mais importantes que uma organização deve ter, uma vez que são estas as pessoas que levarão suas equipes e a empresa a alcançar com brilhantismo o futuro.

1. Para Dubrin (2003) existem diferenças entre líderes e gerentes quanto à sua natureza:

 - a) o gerente tem que lidar com o cotidiano organizacional e o líder com as diversidades ocasionadas pelo mercado.
 - b) o gerente tem que administrar as pessoas com boa educação e bom relacionamento e o líder deve apoiar o gerente.
 - c) o gerente tem que preservar o futuro da organização com ideias criativas e o líder tem que gerenciar as pessoas.
 - d) o gerente deve estar preocupado com aspectos ligados à tecnologia do produto enquanto que o líder deve lidar com a concorrência de mercado.
2. Para Ivancevich e Konopaske (2006) os traços foram avaliados das seguintes formas:

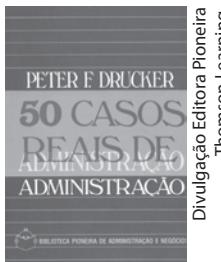
 - a) avaliação de desempenho, avaliação de potencial, avaliação de sua história de vida, avaliação pelos pares, e observação, avaliação pelos gerentes da unidade.
 - b) testes pessoais, pelos pares, avaliação de desempenho pela chefia, escolha por parte do grupo, avaliação da organização como um todo.
 - c) teste de pessoal, observação do comportamento, escolha por parte do grupo, votação, avaliação de observadores e estudo de sua biografia.
 - d) avaliação pelos gerentes da unidade, avaliação de desempenho pela chefia, observação dos pares, votação, história de vida e avaliação 360°.
3. Quais os traços que identificam os líderes?

 - a) Capacidade, personalidade e motivação.
 - b) Conhecimento técnico, capacidade de planejamento e observação.
 - c) Habilidade de relacionamento, capacidade técnica e planejamento.
 - d) Motivação para trabalhar, planejamento e relacionamento interpessoal.

4. Para Kinicki e Kreitner (2006), as diferenças de gênero são:

- a) os homens são mais assertivos, são diferentes quando executam tarefas sociais, as mulheres têm o estilo mais participativo e os homens mais autoritário, as mulheres são menos eficazes, as mulheres são mais liberais no estilo gerencial.
- b) os homens são mais assertivos, são iguais quando executam tarefas sociais, as mulheres são mais autoritárias e os homens mais participativos, as mulheres são mais liberais, e os homens são mais eficazes.
- c) as mulheres são mais assertivas, os homens são melhores para executar tarefas sociais, as mulheres são mais liberais, os homens são mais autoritários, os homens são considerados mais eficazes quando avaliados pelos subordinados.
- d) os homens e mulheres são iguais quando realizam tarefas sociais, são igualmente assertivos, as mulheres são mais participativas e os homens mais autoritários, as mulheres são mais efetivas quando avaliadas pelos pares e subordinados, os homens são mais liberais.

Ampliando conhecimentos



Este livro de Peter E. Drucker contém estudos de caso em que os estilos de liderança são analisados e tratados de forma clara e objetiva. As situações enfrentadas pelas empresas e as soluções encontradas demonstram a importância da figura do gestor à frente das organizações. É uma excelente leitura complementar.

Teoria dos estilos comportamentais

Esse tipo de pesquisa teve início durante a Segunda Guerra Mundial e tinha como principal objetivo desenvolver melhores líderes para os exércitos americanos. Esses estudos sofreram duas grandes influências: a não confiabilidade demonstrada nas pesquisas de traços de liderança e os estudos desenvolvidos pela escola de Relações Humanas na década de 1930. O objetivo era mudar o foco dos estudos de traços de personalidade do líder para o comportamento do líder. Acreditava-se que o comportamento do líder influenciava diretamente o comportamento de seus subordinados. Os pesquisadores desenvolveram estudos sobre os estilos de liderança que descreviam comportamentos comuns em líderes e seus grupos, (KINICKI; KREITNER, 2006).

Para Dubrin (2003), o estilo de liderança pode ser conceituado como o padrão de comportamento emitido pelo líder com certa frequência. Essa constância na emissão de comportamentos ou consistência é devida a alguns traços de personalidade presentes no líder. O autor ressalta ainda que se a situação exige que o líder mude o seu comportamento, para adaptar-se à situação, isso não significa que seus traços tenham sido alterados. Por exemplo, um líder com muita energia de realização, que é um traço de personalidade, pode perceber que o grupo não está acostumado a tanto trabalho e diminui a sua exigência no primeiro momento, até chegar aos padrões que ele espera. Isso não significa que ele deixou de ter energia de realização, apenas que está se adaptando à realidade do grupo para chegar aos objetivos de desempenho.

Estudos de Ohio

O pioneiro e principal estudo sobre a influência do comportamento na liderança foi desenvolvido por duas universidades americanas, Ohio State University e University of Michigan, na década de 1940.

Nos estudos de Ohio foram analisadas as características dos cargos que deveriam ser ocupados por pessoas com habilidades de liderança, entendendo-se que tais

cargos exigiam ações comportamentais diferentes, uma vez que parte das atividades desenvolvidas tinha um caráter técnico e outra parte um caráter vinculado à administração de pessoas (CARVALHO, 2006).

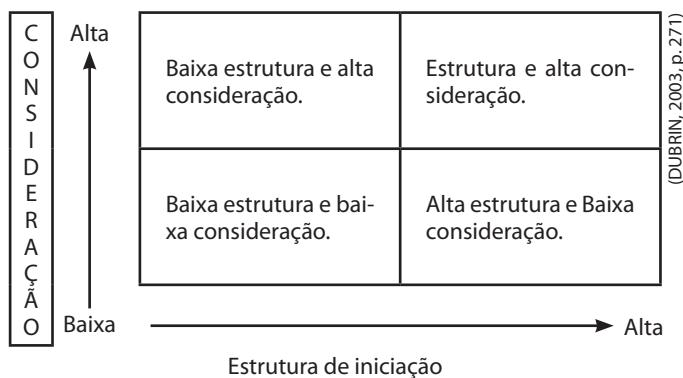
Os principais resultados dos estudos da Universidade de Ohio State era a ênfase em duas dimensões da liderança: *estrutura de iniciação* e *consideração*.

A estrutura de iniciação, segundo Dubrin (2003), é descrever a forma de como a tarefa é atribuída, determinada, se há especificidade de procedimentos e o estabelecimento de expectativas para o grupo.

A consideração descreve como o líder consegue criar um ambiente baseado na confiança, na amizade e no apoio emocional. Ainda para Dubrin (2003), ele consegue este ambiente por meio de comportamentos amigáveis para com o grupo, buscando soluções para os problemas e mantendo o grupo informado sobre o que está acontecendo no local de trabalho.

O autor propõe um gráfico que representa as duas dimensões propostas no estudo de Ohio apresentado a seguir:

Gráfico 1 – Estilo de liderança baseado em uma combinação de iniciação e consideração



Com base nos questionários desenvolvidos pela Universidade de Ohio, Spector (2006), propõe um questionário para descrever o comportamento do líder.

O autor destaca que este questionário é preenchido pelo subordinado que presta informações sobre o comportamento de seu supervisor.

Quadro 1 – Questionário de descrição do comportamento do líder

Oito itens das escalas da consideração e estrutura de iniciação no questionário de descrição do comportamento do líder – Formulário XII	
Itens da consideração	
	Ele é amigável e acessível.
	Ele faz pequenas coisas para que a participação no grupo seja agradável.
	Ele coloca em prática sugestões feitas pelo grupo.
	Ele trata todos os membros do grupo como iguais.
Itens de estrutura de iniciação	
	Ele deixa que o grupo saiba o que é esperado dele.
	Ele encoraja a utilização de procedimentos uniformes.
	Ele experimenta suas ideias no grupo.
	Ele deixa suas atitudes claras para o grupo.

(SPECTOR, 2006, p. 337)

Para Spector (2006) os estudos desenvolvidos por Fleishman e Harris em 1962 descobriram que os resultados das avaliações dos comportamentos dos líderes por seus subordinados apresentavam relação com os índices de reclamações e rotatividade.

Concluíram que supervisores com baixa pontuação em consideração e alta pontuação em estrutura de iniciação recebiam mais reclamações de seus subordinados e consequentemente maiores índice de rotatividade em seus departamentos que supervisores com médias altas em consideração e menores médias em estrutura de iniciação.

Os supervisores com resultados piores em consideração chegavam a ter uma rotatividade quatro vezes maior que os supervisores com pontuações maiores em consideração.

Apesar dos resultados das pesquisas serem indicadores do comportamento do líder, para Spector (2006) existem dois motivos para considerar os resultados como

totalmente válidos. Primeiro é que os pesquisadores pretendem descobrir se os subordinados não respondem aos questionários baseados em preconceitos e estereótipos que possam ter com relação aos supervisores. Além de não terem certeza sobre exatamente o que os subordinados querem dizer quando dão uma determinada resposta.

O segundo problema refere-se ao estabelecimento de causa e efeito. Por exemplo, não se pode afirmar que nos estudos de Fleishman e Harris (1962), em que ficou constatado que os líderes com baixos resultados em consideração tinham um aumento nos índices de rotatividade ou se eles tinham este comportamento porque tinham os problemas de rotatividade para administrar. Outros estudos comprovaram que o comportamento dos supervisores é influenciado pelo comportamento dos seus subordinados.

A maioria dos estudos desenvolvidos pela universidade de Ohio foi conduzida por supervisores de primeira linha, criando uma grande dúvida, pois o estudo foi aplicado a escalões mais altos da estrutura administrativa como a média chefia e gerência, já que o comportamento estudado era de um escalão inferior.

Segundo Yukl, Wall e Lepsinger (1990, *apud* MUCHINSKY, 2004) com base nos estudos do questionário, propuseram uma taxonomia integrativa¹ com 11 categorias de comportamentos genéricas aplicáveis a qualquer líder.

Quadro 2 – Taxionomia integrativa dos comportamentos de líderes

Tomada de decisões	Influência pessoal	Desenvolver relacionamentos	Procurar informações
Solução de problemas.	Motivação.	Apoio.	Informação.
Planejamento e organização.	Reconhecimento e recompensas.	Comunicação.	Esclarecimento.
Consultoria e delegação.		Gerenciamento de conflitos e desenvolvimento de equipes.	Monitoramento.

(MUCHINSKY, 2004, p. 412. Adaptado.)

Para melhor compreender os objetivos dos comportamentos da liderança com base na taxonomia integrativa, Yukl *et al.* (*apud* MUCHINSKY, 2004) desenvolveram representação destes comportamentos conforme quadro a seguir:

¹ Com a expressão Taxonomia Integrativa a professora está se referindo a uma classificação integrada de diversos autores.

Quadro 3 – Principais objetivos dos comportamentos de liderança na taxionomia integrativa

Comportamento gerencial	Contexto interno	Contexto externo
Comunicação	Bom relacionamento com os subordinados.	Bom relacionamento com colegas, superiores e pessoas fora da organização.
Apoio	Boas relações com subordinados, tolerância dos subordinados ao estresse.	Bom relacionamento com colegas, supervisores e pessoas fora da organização.
Gestão de conflito e desenvolvimento de equipe	Bom relacionamento com subordinados, coesão de grupo, cooperação entre subordinados.	Bom relacionamento com colegas, superiores e pessoas fora da organização.
Motivação	Esforço do subordinado.	Cooperação e apoio de colegas, superiores, pessoas fora da empresa.
Reconhecimento e recompensa	Esforço do subordinado e clareza do papel, boas relações com subordinados.	Cooperação e apoio de colegas, superiores, pessoas fora da empresa.
Planejamento e organização	Eficiência e coordenação da unidade.	Adaptação ao ambiente, coordenação externa.
Solução de problemas	Estabilidade das operações, eficiência e coordenação da unidade.	Adaptação ao ambiente, coordenação externa.
Consultoria e delegação	Qualidade da decisão, esforço do subordinado.	Qualidade da decisão e implementação.
Monitoramento	Detecção de problemas, avaliação do desempenho.	Identificação de problemas e de oportunidades.
Informação	Qualidade da decisão, eficiência e coordenação da unidade.	Coordenação externa, valorizar a reputação da unidade.
Esclarecimento	Clareza do papel, eficiência e coordenação da unidade.	Coordenação externa.

(MUCHINSKY, 2004, p.413)

Estudos de Michigan

Os estudos conduzidos pelo Survey Research Center da Universidade de Michigan, tendo como principal pesquisador Rensis Likert, também chegaram a duas dimensões básicas denominadas: *orientação para o funcionário* e *orientação para a produção*.

Para Griffin e Moorhead (2006) os estudos de Michigan tinham como objetivo identificar qual o comportamento do líder era mais eficaz para o grupo. A metodologia para este estudo utilizou como instrumento para coleta de dados a entrevista com supervisores e subordinados de grupos de alta e baixa produtividade, em várias organizações americanas. Os pesquisadores compararam os autorrelatos com as opiniões dos funcionários para identificar em quais comportamentos os líderes eficazes diferiam dos não eficazes. Dois tipos de comportamentos foram identificados: *centrado no trabalho* e *centrado no funcionário*.

Ainda para os autores o líder que apresenta o comportamento voltado para o trabalho acompanha passo a passo as tarefas de seus subordinados, explica como executar as tarefas e está voltado para o desempenho. O líder voltado para os funcionários tem por meta criar grupos de trabalho de alto desempenho, apesar de preocupar-se com o alto desempenho, o líder leva em conta os aspectos pessoais de seus subordinados.

Primeiramente os pesquisadores acreditaram que esses comportamentos fossem opostos, no entanto, concluíram que qualquer líder pode apresentar qualquer um dos dois estilos, mas não os dois simultaneamente. Concluíram também que o comportamento centrado no funcionário pode levar a um desempenho mais eficaz por parte do grupo.

Com base nesses resultados, Likert (1979) propõe o *modelo consultivo participativo* e relaciona uma série de características que as empresas devem apresentar para serem participativas. A crença de que os empregados podem ter ideias que contribuam para o desenvolvimento da empresa e a confiança na aplicação das sugestões são fundamentais. Devem existir: um sistema de recompensas materiais previamente estabelecidas e negociadas, um comprometimento de todos para o alcance das metas; comunicação e troca de informações em todos os sentidos da estrutura organizacional; trabalho em equipe e confiança na supervisão.

As decisões devem ser tomadas levando-se em consideração todas as variáveis internas e externas que afetam a empresa. Para obtenção das informações relativas

às variáveis internas, todos os níveis hierárquicos, inclusive os mais baixos, devem ser consultados. As decisões são tomadas em conjunto, o que aumenta a motivação para implementá-las; os controles são exercidos por todos os níveis da empresa e têm a função de auto-orientação e não de punição; os grupos informais estão em consonância com os objetivos formais, gerando parceria e não conflito. A proposta do autor aborda as bases dos programas de participação nos lucros e resultados quando prevê o aumento do comprometimento por meio da participação no processo decisório, informações e comunicação eficaz para o estabelecimento e acompanhamento de metas e consequentes recompensas financeiras pelo desempenho.

Para Maximiano (1995), a proposta de Likert baseia-se em aspectos comportamentais, e a participação na empresa envolve também os aspectos estruturais da organização, que podem ser analisados em três níveis: *cargos, equipes e organograma*.

Na visão tradicional de administração, o cargo é o conjunto de atribuições e tarefas executadas pelo ocupante. Nas organizações participativas, os limites do cargo são estipulados por critérios de amplitude, tomada de decisões e informação. A amplitude refere-se à variedade das tarefas e à profundidade de conhecimentos exigidos para a sua execução. A tomada de decisões refere-se ao grau de autonomia para decidir sobre o trabalho. As informações devem ser pertinentes a todo o contexto do trabalho. A qualidade da informação propicia melhores decisões. Na empresa participativa, as pessoas que dominam o conhecimento do cargo devem ter informações que lhes possibilitem tomar a decisão mais adequada. O cargo ainda deve propiciar visão de conjunto, da inter-relação da tarefa com as demais funções da empresa e de sua importância para o negócio. O reconhecimento deve ocorrer por meio de recompensas psicológicas e materiais.

A descentralização do processo decisório com a consequente distribuição do poder é o principal objetivo da administração participativa. Para isso a empresa precisa desenvolver equipes com capacidade de autogerenciamento. Outra característica dos grupos autogeridos é a multiplicidade de funções executadas pelos membros – a especialidade é pouco valorizada. As pessoas passam a desempenhar vários papéis dentro do grupo e se tornam multifuncionais. Para as equipes autogerenciadas, o importante é o desempenho de papéis, e não o cargo.

A administração participativa pressupõe uma estrutura mais ampla na base, ou seja, os níveis técnicos especializados devem ficar mais próximos dos operacionais, pois somente dessa forma os grupos autogeridos poderão funcionar, facilitando o

atendimento ao cliente. O desenho organizacional deve ser flexível a ponto de acompanhar as exigências do mercado; as estruturas podem ser elaboradas tendo como foco o cliente, o produto ou o projeto. A administração participativa pressupõe estratégias para o aprendizado da decisão compartilhada, como as comissões de fábrica, colégio de acionistas e empregados, assembleias e conselhos (MAXIMIANO, 1995). Esses conselhos podem inclusive ditar e propor normas para a condução ética nas empresas (CLUDTS, 1999).

Para Maximiano (1995), a administração participativa pode ocorrer de três formas e em diferentes graus. Elas podem ocorrer por meios dos resultados, o que levaria à participação nos resultados; pela participação no processo decisório que caminharia em uma escala de graus, indo da simples informação e evoluindo para a participação nas decisões, na direção até a autogestão; podem evoluir também por meio da estrutura, perfazendo o caminho crescente do simples enriquecimento do cargo, às equipes autogeridas, e chegando finalmente a um organograma descentralizado.

Leadership grid (grid gerencial)

As descobertas de Ohio e Michigan foram imediatamente transformadas em recursos que visavam operacionalizá-las para serem aplicadas no contexto organizacional. Durante a década de 1960 do século XX, os pesquisadores Robert Blake e Jane Mouton, em obra intitulada *Grade Gerencial*, desenvolveram uma representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança orientados para o funcionário e orientado para a produção, que está ilustrada na figura 1 (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004).

Para Kinicki e Kreitner (2006), os pesquisadores foram capazes de identificar cinco estilos de liderança:

- (1-1) o estilo de gerenciamento empobrecido;
- (1-9) o gerenciamento do clube de campo;
- (9-1) o estilo autoridade – conformidade;
- (5-5) o estilo gerenciamento do meio da rua; e
- (9-9) gerenciamento de equipe.

Para os autores o estilo de gerenciamento de equipe é o melhor de todos.

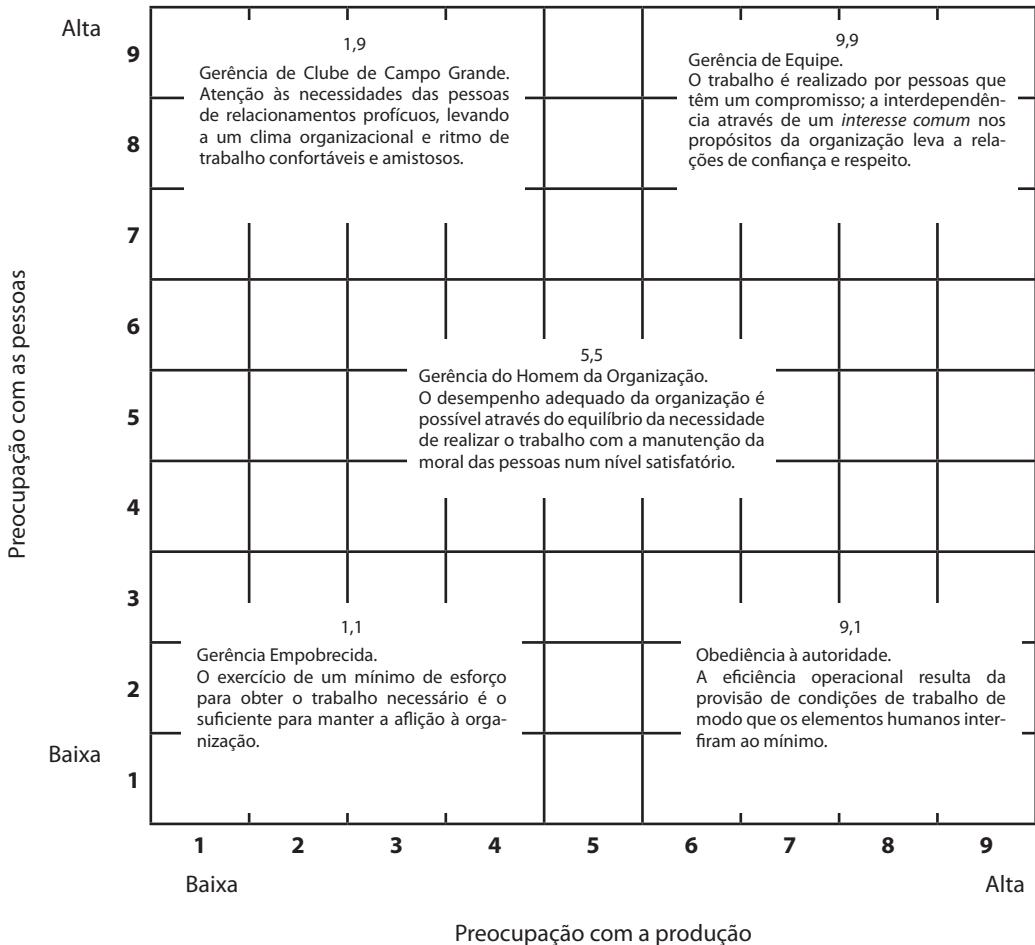


Figura 3 – Grade gerencial.

Já para Maximiano (1997), a visão bidimensional da liderança proposta pela grade gerencial, possibilitou uma análise para a eficácia da liderança. Ainda para o autor, o líder pode dar muita ou pouca importância para a tarefa e ao mesmo tempo dar pouca ou muita atenção às pessoas. As cinco combinações possíveis são denominadas por Maximiano da seguinte forma:

- (9-1) líder – tarefa, orientado para a produção;
- (1-9) líder – pessoa, orientado para as pessoas;
- (1-1) líder – negligente, que não se preocupa com a tarefa nem com as pessoas;

- (9-9) líder – equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas;
- (5-5) líder – meio-termo, medianamente preocupado com resultados e pessoas.

Para o autor a proposta de Blake e Mouton de que o melhor estilo é o 9-9, foi muito criticada por não levar em consideração a situação onde o comportamento ocorre.

Em contrapartida concordando com a posição de Dubrin (2003) de que o estilo 9-9 (gerenciamento de equipe) é considerado o mais adequado porque pode levar à maior produtividade, devido às consequências positivas que acarreta como a possibilidade dos subordinados manifestarem a sua criatividade e satisfação com o trabalho. O estilo apresenta um alto grau de flexibilidade permitindo ao gestor avaliar a situação e aplicar a melhor estratégia para a solução, tendo por base os princípios do comportamento humano no trabalho.

A grade gerencial contém 9 posições possíveis em cada eixo, criando, assim, a possibilidade de 81 posições diferentes nas quais pode se encaixar o estilo de liderança. Com base nesses dados pode-se inferir que os administradores teriam um melhor desempenho em um estilo 9,9, em comparação com administradores que adotassem um estilo 9,1 (autoritário) ou 1,9 (*laissez-faire* – liberal). No entanto, tal representação gráfica oferece apenas uma estrutura para analisar os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados, não demonstrando, porém, uma evidência de que o estilo mais alto (9,9) é, necessariamente, o mais eficaz em todas as situações (ROBBINS, 2002).

Bergamini (1994) traz uma importante contribuição para a análise da eficácia da *grade gerencial* ao questionar o fato de que a hipótese dos líderes mais eficazes sejam aqueles que consigam altas classificações nas duas dimensões é uma caracterização bastante questionável, uma vez que é difícil comprovar a existência do denominado *líder ideal*.

Pesquisadores escandinavos, após estudos conduzidos na Suécia e na Finlândia, no início da década de 1990 do século XX, questionaram a existência de apenas duas dimensões para definir o comportamento de liderança, entendendo que em ambientes de intensas mudanças, a eficácia de um líder estaria vinculada a um comportamento orientado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, a busca por novas ideias e a implementação de soluções. Líderes que exibem este tipo de comportamento têm maior probabilidade de contar com funcionários mais satisfeitos e são vistos por estes como mais competentes (ROBBINS, 2002).

Junto com as suposições das teorias comportamentais passou-se a crer que as pessoas poderiam ser educadas para certos comportamentos e atitudes caso desejasse tornar-se líderes eficazes. O que parecia faltar era uma análise dos fatores situacionais que poderiam afetar, de maneira significativa, o sucesso ou o fracasso de um líder (ROBBINS, 2002).

A grande crítica que se faz das duas teorias tratadas neste capítulo é que tanto o estudo de Ohio quanto o de Michigan foram simplistas porque deixaram de considerar a situação ou contingências que controlam os comportamentos. Nenhum estudo é conclusivo, todos coloboram para o crescimento do conhecimento.

Textos complementares

Estudo sobre liderança no Japão e na China

(IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 320)

A relação entre a eficácia na liderança e comportamento do líder tem implicações internacionais. Em particular, os pesquisadores têm-se interessado pelos estilos de liderança de gestores do Japão e da China, as grandes potências econômicas asiáticas. Nos últimos anos, vêm surgindo inúmeras reflexões com base nos estudos do comportamento eficaz de líderes no Japão. O mais interessante é que os dois principais comportamentos examinados nesses estudos japoneses são idênticos aos dos estudos norte-americanos , ou seja, tarefa *versus* pessoa.

Os estudos japoneses empregaram o termo *desempenho* para se referir à ênfase de um líder no desempenho do subordinado e *manutenção* para se referir à ênfase do líder na harmonia interpessoal. Consequentemente, os autores dos estudos cunharam a expressão teoria da liderança *DM* (desempenho e manutenção) para representar suas ideias. As expressões equivalentes na teoria de liderança norte-americana são *centrados no trabalho* e *centrados no empregado*. Embora as palavras empregadas e a amostragem de pesquisados sejam diferentes, as descobertas são, no geral, consistentes.

Os estudos sobre os líderes chineses constataram uma forte relação entre a metodologia adotada pelos chineses para tratar das questões relacionadas ao trabalho, e às pessoas com as quais eles trabalham para resolver as questões. Se o líder trabalha com outro chinês, a questão é resolvida com razoável agilidade, por causa das crenças compartilhadas entre os parceiros sobre como resolver o problema. Contudo, se o líder chinês tiver de trabalhar com japoneses ou ocidentais para resolver a questão, o processo para se atingir um consenso fica razavelmente mais complicado.

Assim apesar da possibilidade de identificar alguns comportamentos de liderança que sugerem fronteiras culturais e nacionais, as diferenças persistem nas cren-

ças e nos valores básicos. Os líderes ocidentais realizando negócios no Japão e na China estariam mais bem preparados se conhecessem tanto as semelhanças quanto as diferenças no comportamento de liderança em outros países.

Dicas de Peter Drucker para aprimorar a eficácia da liderança

(KINICKI; KREITNER, 2006, p. 351)

- 1 – Determine o que deve ser feito.
- 2 – Determine a coisa certa a fazer para o bem-estar de todo o empreendimento ou a organização.
- 3 – Desenvolva planos de ação que especifiquem resultados desejados, restrições prováveis, revisões futuras, pontos para serem verificados, e implicações de como alguém deve dispensar seu tempo.
- 4 – Assuma responsabilidade pelas decisões.
- 5 – Assuma a responsabilidade por comunicar planos de ação e dar às pessoas as informações que elas precisam para realizar o trabalho.
- 6 – Concentre-se nas oportunidades e não nos problemas. Não varra os problemas para baixo do tapete, e trate a mudança como uma oportunidade e não como ameaça.
- 7 – Dirija reuniões produtivas. Tipos diferentes de reuniões exigem formas diferentes de preparação e resultados diferentes. Prepare-se de acordo.
- 8 – Pense e diga *nós* em vez de *eu*. Considere as necessidades e oportunidades da organização antes de pensar em suas próprias oportunidades e necessidades.
- 9 – Ouça primeiro, fale por último.

Atividades

1. Os estudos sobre estilos comportamentais tiveram início devido:

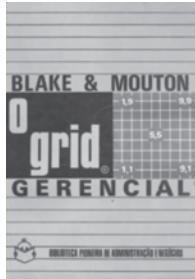
 - a) à curiosidade dos pesquisadores em entender o comportamento do líder e por não acreditarem nos trabalhos de outros pesquisadores.
 - b) aos pesquisadores detectarem falhas nos estudos desenvolvidos sobre traços de personalidade e os conceitos advindos da escola das relações humanas.
 - c) à desconfiança dos pesquisadores nas metodologias adotadas e pelos conceitos da escola clássica de administração.
 - d) às falhas encontradas nos estudos da teoria de traços e por não acreditarem nos resultados dos trabalhos sobre liderança da escola clássica de administração.
2. Os principais resultados dos estudos de Ohio State enfatizavam:

 - a) a pessoa do líder e seus subordinados.
 - b) o relacionamento do grupo com o líder e planejamento.
 - c) a estrutura de inciação e consideração.
 - d) conduta do líder e conduta do grupo.
3. A consideração é um comportamento voltado para:

 - a) ambiente de confiança, amizade e apoio social.
 - b) ambiente de qualidade de vida, persuasão e confiança.
 - c) ambiente onde as opiniões são consideradas, punição e conflito.
 - d) persuasão, consideração da chefia e conflitos.

4. Os estudos de Michigan chegaram a duas dimensões, quais são elas?
- a) O comportamento do líder estava voltado para os resultados e para a organização.
 - b) O comportamento do líder estava voltado para a produção e para os funcionários.
 - c) O comportamento do líder estava voltado para as vendas e para as pessoas.
 - d) O comportamento do líder estava voltado para aspectos financeiros e para as pessoas.

Ampliando conhecimentos



Divulgação Editora Pioneira
Thomson Learning.

A leitura do texto original do trabalho desenvolvido por Blake e Mouton sobre *O grid Gerencial* acrescentará uma visão mais pormenorizada da metodologia da pesquisa e a ampliação de seus resultados.

Teorias situacionais

As teorias comportamentais de liderança basearam-se na premissa de que o comportamento do líder pode ser voltado para as pessoas ou para as tarefas. Após estes estudos surgiu uma nova tentativa de explicar o comportamento do líder, especificando as condições que controlam os estilos de liderança. O grande questionamento dessa abordagem é responder a seguinte pergunta: Quais as condições ambientais que favoreceriam o estilo de liderança? (DUBRIN, 2002).

Esses estudos, ainda para o autor, buscavam tornar os estudos de liderança mais científicos, esta teoria foi denominada *teoria da contingência de liderança*.

Teoria das contingências

Para Dubrin (2003) a eficácia da liderança depende de duas variáveis. A primeira seria o *ambiente* e em segundo os *membros que compõem o grupo*, tanto o ambiente físico como as limitações de espaço, distribuição de equipamentos, entre outros, podem influenciar as condições ambientais, e quanto aos membros, as mudanças influenciam na dinâmica organizacional com os seus comportamentos. Essas duas variáveis influenciam a dinâmica organizacional e consequentemente o comportamento do líder, o que nos leva a deduzir o que é a liderança.

Os autores Bowditch e Buono (2004) acrescentam que dificilmente se chegará a um padrão de liderar em todas as situações, uma vez que o estilo mais eficaz é *contingencial*, ou seja, depende da situação. Os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar seus estilos às situações. Esses estilos são influenciados por aspectos pessoais do líder como as suas crenças e valores. Esses aspectos influenciam diretamente às variáveis que estão controlando o comportamento das pessoas em uma determinada situação ou controlada por um grupo específico.

Essa abordagem enfatiza as variáveis que influenciam o processo de liderança, considerando os diferentes tipos de personalidades e comportamentos dos líderes. Bergamini (1994) acrescenta que a abordagem contingencial deverá levar em conside-

ração tanto os traços de personalidade do líder como as características pessoais dos subordinados e das contingências que provocam alterações no ambiente interno e externo no contexto estudado.

Um dos pioneiros estudos sobre a influência dos fatores situacionais no desempenho da liderança foi conduzido por Fred E. Fiedler. O modelo da contingência de Fiedler enfatizava a dependência entre a eficácia da equipe, o estilo do líder e o quanto de controle e influência a situação proporcionava a ele. O autor acreditava que um fator fundamental para o sucesso da equipe era o estilo de liderança do indivíduo. Ainda para Fiedler, o líder era predominantemente voltado para a tarefa ou voltado para as relações. Esta inferência foi estudada na pesquisa relatada a seguir.

Através de um processo de pesquisa, denominado medida LPC (*Least Preferred Coworker*), no qual o líder era solicitado a descrever (através de um questionário que utilizava uma escala com adjetivos opostos como agradável e desagradável) o colega com o qual tinha maior dificuldade em trabalhar. Constatou-se que apesar de terem que escolher a pessoa com a qual menos gostavam de trabalhar, os *líderes que eram voltados para relacionamento*, respondiam com adjetivos mais positivos do que negativos, porque não conseguiam olhar os funcionários de forma totalmente negativa. Já os *líderes voltados para tarefa* tendiam a classificar as pessoas com as quais não gostavam de trabalhar com adjetivos negativos, ou seja, não se incomodam em deixar o funcionário chateado e com isso atrapalhar as relações profissionais.

Maximiano (1995) e Dubrin (2003) destacam que tais *dimensões contingenciais básicas* foram descritas por Fiedler da seguinte maneira:

- **relações entre líder e liderados** – esta dimensão refere-se ao quanto os liderados apoiam e aceitam a liderança;
- **estrutura das tarefas** – o líder tem clareza das tarefas que têm de ser realizadas, com que precisão e detalhamento são definidas e repassadas ao grupo;
- **poder da posição do líder** – autonomia dada pela organização para que o líder puna ou recompense os comportamentos de seus subordinados é a autoridade formal delegada pela organização para o exercício das funções.

Portanto, ao combinar os dois estilos de liderança com as três dimensões contingenciais, Fiedler elaborou um modelo de liderança, veja a figura 1, que possibilitava a identificação de oito situações (ou categorias) que permitiriam avaliar o provável desempenho de um líder em função da orientação ou estilo adotado.

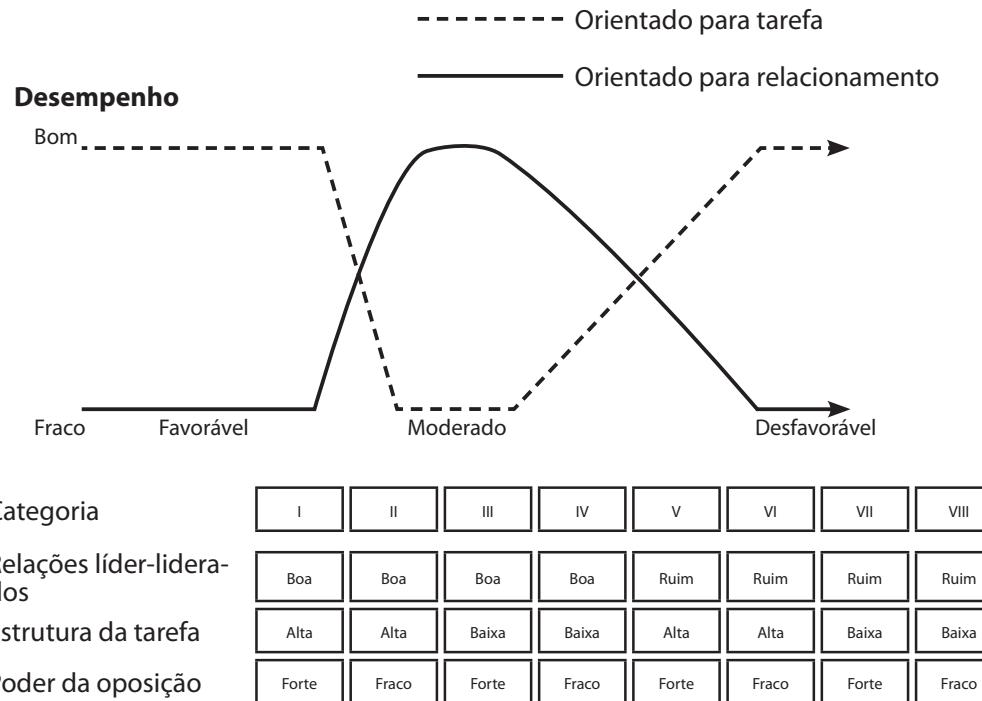


Figura1 – Modelo de Fiedler.

Com base no modelo proposto por Fiedler existem apenas duas formas para intervenção nos resultados da equipe, a primeira pode ser a troca do líder para atender às necessidades da situação e do grupo, e a segunda intervir na situação seja por intervenção na estrutura das tarefas, alteração no poder do líder ou na sua autonomia de recompensas e punições.

Dubrin (2003) destaca que Fiedler propôs um estilo intermediário de liderança, denominado *liderança sociodependente*, que está em um ponto médio entre o líder voltado para tarefa e o voltado para os relacionamentos, o autor destaca ainda que a eficácia do comportamento do líder é proporcional ao seu grau de controle, quanto maior for o controle maior é a eficácia.

Fiedler (1967, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 56) conclui que o ponto mais importante do seu modelo contingencial é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Não existe um estilo de liderança identificado como o melhor de todos, como também não existe um tipo de comportamento do líder que seja mais apropriado para todas as condições. A melhoria do desempenho organizacional depende não só do estilo do líder, mas também dos fatores que promovem a influência sobre ele.

Modelo caminho objetivo ou caminho-meta de liderança

Outra teoria contingencial foi o modelo desenvolvido por Robert House denominado *Meta-Caminho (path-goal)* ou também conhecida como caminho-meta de liderança.

Para Dubrin (2002), essa teoria especifica o que o líder deve fazer para conseguir manter um alto moral e a produtividade da equipe em determinadas situações. A expressão caminho-meta relaciona-se ao líder ajudar o empregado a encontrar o melhor caminho para atingir as metas.

Em conformidade com o pensamento do autor anterior, House (1971, *apud* BERGAMINI, 1994) salienta que os líderes eficazes são aqueles que asseguram que os liderados compreendem as metas da organização e que deixam evidente os caminhos para atingi-las, bem como os auxiliam a atingirem seus próprios objetivos, minimizando as dificuldades e os bloqueios que podem dificultar o alcance das metas.

Ainda para Bergamini (1994) o líder deve sempre recompensar os liderados quando atingem as metas organizacionais, procurando aumentar os níveis de satisfação pessoal com as atividades desenvolvidas na organização. Portanto, é um requisito básico para a eficácia do líder que os liderados visualizem o resultado da sua ação no sentido de conseguir atingir as recompensas esperadas, o mesmo correr com à teoria da expectativa de motivação proposta por Adams.

[...] as pessoas podem estar dispostas a fazer um grande esforço quando tiverem como resultado situações altamente desejadas por ser muito valorizadas, como por exemplo, reconhecimento, prêmios materiais, promoções e assim por diante. (BERGAMINI, 1994, p. 60)

Skinner (2003) destaca que o reforço tem o poder de aumentar a frequência de um determinado comportamento. O reforço ou recompensa só terá valor se o sujeito que quer modificar o comportamento tiver desejo por essa recompensa, por exemplo: não adianta colocar como reforço positivo dar uma bala para uma criança que terminar a tarefa com menos erros se ela não gostar de balas.

O tipo de comportamento que o líder deve praticar, precisa considerar não só as características pessoais dos liderados, como também os fatores contingenciais dentro dos quais eles exercem suas atividades.

Robbins (2002, p. 314) ressalta que House identificou quatro comportamentos de liderança:

1. **o líder direutivo** – é aquele que relata aos integrantes da equipe o que se espera deles, organizando as atividades e fornecendo informações precisas sobre como executá-las;
2. **o líder apoiador** – é aquele que demonstra sensibilidade pelas necessidades individuais dos membros da equipe;
3. **o líder participativo** – é aquele que consulta a equipe e leva em consideração as sugestões e ideias dos componentes do grupo antes de tomar decisões;
4. **o líder orientado** – é aquele que para a conquista estabelece metas desafiadoras e tem a expectativa de que os integrantes da equipe apresentem, da mesma forma que ele, um alto desempenho.

Se for levado em conta o grau de estruturação das tarefas, pode-se recomendar alguns comportamentos de liderança mais apropriados para diferentes tipos de atividades. No caso de atividades muito estruturadas e rotineiras o estilo apoiador minimizará alguns aspectos negativos da situação. Para atividades complexas e não-estruturadas haverá necessidade de um estilo direutivo. Se o grupo for composto por integrantes com alto grau de necessidade de realização, a liderança participativa será a mais eficaz. Por fim, quando se deseja estimular um aumento da autoconfiança no grupo, o estilo orientado para a conquista facilitará o líder a atingir tal objetivo (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2002).

Para Ivancevich e Konopaske (2006) as críticas mais comuns ao modelo de caminho-mota estão relacionadas à consistência encontrada nas pesquisas sobre a hipótese de que quanto maior for a estrutura da tarefa, menor será o relacionamento entre o comportamento do líder e a satisfação dos subordinados. Os resultados não apresentam a consistência necessária. A diferença encontrada no comportamento do líder e a estrutura da tarefa só encontram relação quando o líder utiliza o estilo *apoiador*. Quanto à segunda hipótese de satisfação não foi encontrada nenhuma relação significativa. Outra crítica ao modelo é o número (duas) limitado de hipóteses levantadas pelos pesquisadores.

A seguir será apresentado um esquema que sintetiza os principais aspectos teóricos dos estudos sobre a teoria contingencial do caminho-mota.

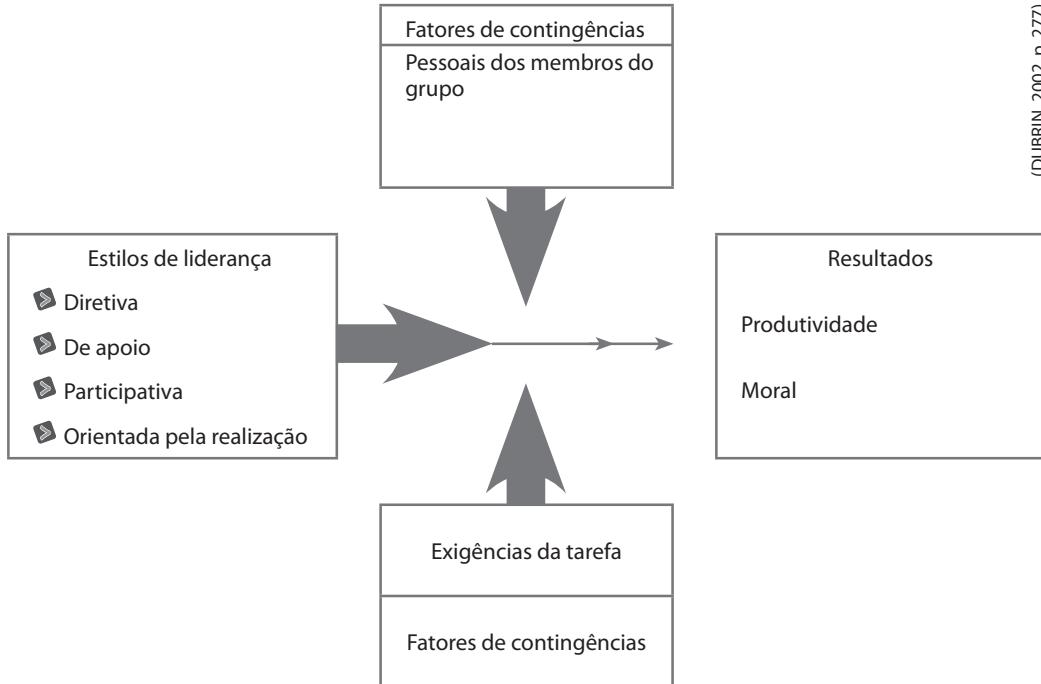


Figura 2 – Fatores de contingências.

Modelo Liderança e participação

Segundo Bergamini (1994), em 1973 os pesquisadores Vroom e Yetton desenvolveram um modelo que relacionava o comportamento de liderança com o processo decisório, o qual foi denominado de *modelo liderança-participação*.

Basicamente esse modelo sugere que a participação do liderado nas decisões aumente sua motivação em implantar a tarefa ou projeto que ajudou a decidir. O processo decisório pode variar desde a mais simples forma de realização de uma determinada tarefa até a decisão sobre aplicação de recursos. Essa cooperação entre líder e liderado no processo de tomada de decisão só será possível caso o liderado possua o maior número possível de informações sobre a tarefa em questão. Esta informação deverá vir através do líder que possua as informações sobre o processo (BERGAMINI, 1994).

Para Vroom e Yetton (1973, *apud* ROBBINS, p. 315) o comportamento do líder deveria se ajustar à estrutura da tarefa.

Com base nessa abordagem podem-se identificar cinco estilos básicos de liderança que vão desde uma postura intensamente autocrática (A), passando por um

estilo consultivo (C), até o estilo orientado para o grupo (G). Vroom (*apud* BOWDITCH ; BUONO, 2004, p.129) resume então tais estilos da seguinte maneira:

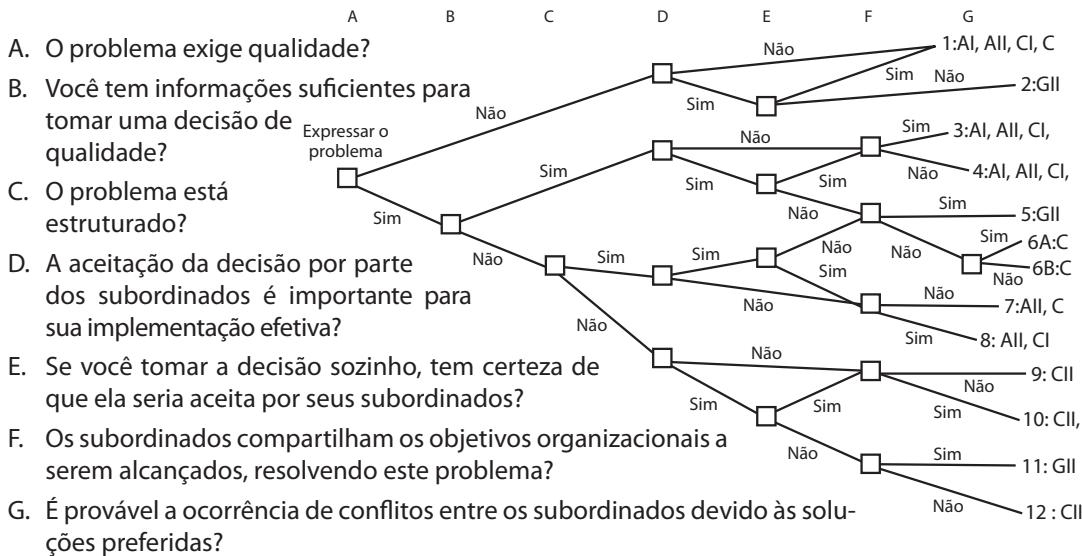
- **AI** – o líder decide sozinho, utilizando as informações de que dispõe no momento.
- **AII** – o líder obtém as informações necessárias através dos funcionários, e então decide sozinho. Nesse estilo os funcionários não participam da criação e avaliação de soluções alternativas.
- **CI** – o líder compartilha o problema com os funcionários, porém de forma individual, sem reuní-los em grupo. Obtém ideias e sugestões e decide posteriormente. Tal decisão pode ou não refletir a influência dos funcionários.
- **CII** – o líder compartilha o problema com os funcionários em grupo, obtendo ideias e sugestões de forma coletiva. Posteriormente ele decide, podendo tal decisão refletir ou não a influência do grupo.
- **GII** – o líder compartilha os problemas com o grupo e juntos levantam as possibilidades de riscos e oportunidades, procurando buscar um consenso entre as possíveis decisões. O papel do líder nesse modelo é o de um moderador.

Para Spector (2006) a proposta de Vroom e Yetton, tem por base. Além do já exposto anteriormente, sete questões:

1. O problema exige qualidade?
2. Você tem informações suficientes para tomar uma decisão de qualidade?
3. O problema está estruturado?
4. A aceitação da decisão por parte dos subordinados é importante para sua implementação efetiva?
5. Se você fosse tomar a decisão sozinho, tem certeza de que ela seria aceita por seus subordinados?
6. Os subordinados compartilham os objetivos organizacionais a serem alcançados, resolvendo este problema?
7. É provável a ocorrência de conflitos entre os subordinados devido às soluções preferidas?

A representação gráfica deste processo decisório foi apresentada na forma de uma árvore com vários galhos. Este modelo conhecido como árvore do processo, Spector (2006).

A árvore de decisão de Vroom-Yetton, utilizada para decisões em grupo, e as sete questões numeradas que determinam a abordagem que deveria ser usada.



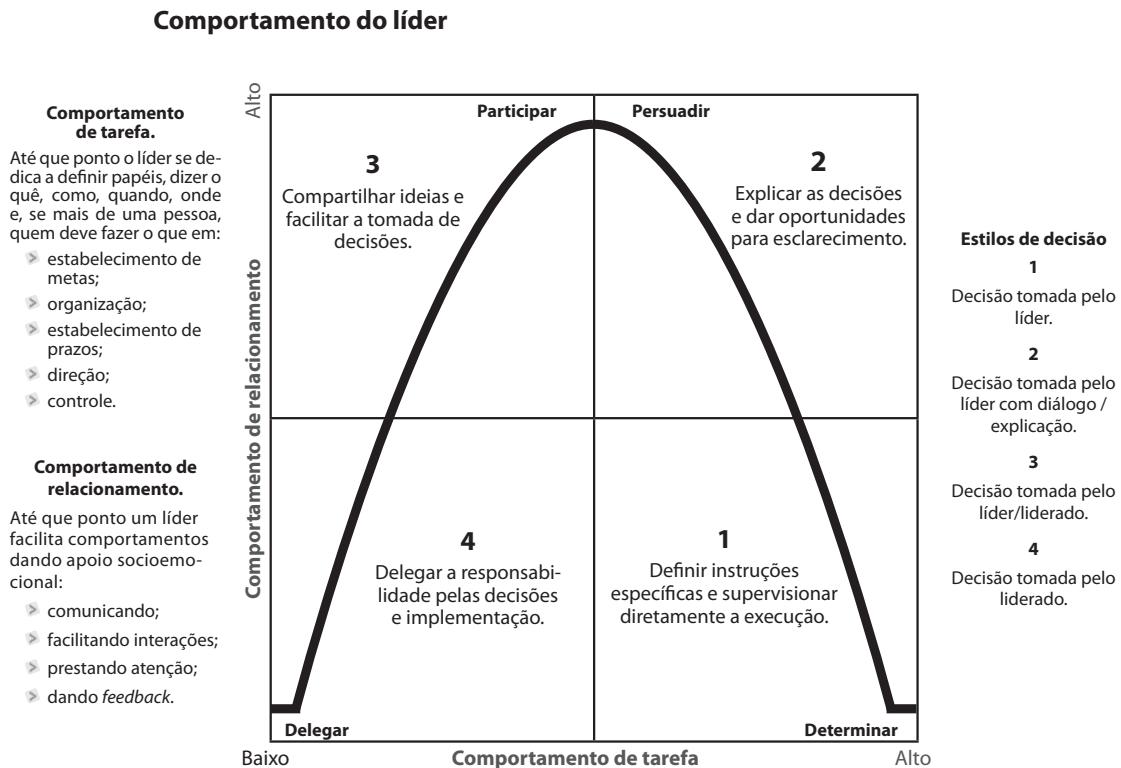
Liderança situacional de Hersey e Blanchard

Conforme Maximiano (1995), de todas as variáveis que afetam o estilo de liderança a mais importante é a maturidade dos integrantes do grupo. O mais significativo modelo de liderança que enfatiza tal ideia foi elaborado por Hersey e Blanchard.

Conhecido como modelo SLT (*Situational Leadership Theory*) esta abordagem leva em consideração o fato de que são os liderados que aceitam ou não um líder. Robbins (2002, p. 312) cita que “independentemente do que fizer um líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados”.

Conforme Hersey e Blanchard (1986) a parte importante desse modelo é a avaliação da habilidade e disposição que os integrantes de um grupo demonstram ao realizar determinada atividade, denominando esta situação de *prontidão*. Assim, o comportamento de liderança mais eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados, ou seja, da maturidade dos mesmos em uma determinada situação. Portanto deve-se avaliar o nível de maturidade tanto dos liderados como do grupo, pois pode haver necessidade de uma abordagem diferenciada no tratamento de ambos.

A figura 3 representa o modelo SLT de Hersey e Blanchard, na qual verifica-se a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os correspondentes estilos de liderança mais adequados a serem adotados.



Maturidade do liderado

Alta	Moderada		Baixa
M4	M3	M2	M1
Capaz e disposto.	Capaz mas não disposto.	Incapaz mas disposto.	Incapaz e não disposto.

(BOWDITCH; BUONO, 2004,
p.128)

Figura 3 – Modelo de liderança situacional.

Hersey e Blanchard (1986, p.190) analisam o modelo representado na figura 3 da seguinte maneira:

O estilo de liderança vinculado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a combinação correta entre o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio). Essa combinação estabelecerá, portanto, quatro estilos de liderança os quais podem ser caracterizados da seguinte maneira:

- **determinar** – quando a equipe revela um nível baixo de maturidade devido à incapacidade e/ou desmotivação para executar uma determinada tarefa, ou ainda por se sentirem despreparados para executar uma determinada atividade. Nessas situações o comportamento diretivo do líder tem maior probabilidade de ser eficaz. Esse estilo implica em um comportamento de tarefa alta (ou seja, o líder dá mais ênfase às tarefas) e em um relacionamento baixo (o líder enfatiza menos as relações, não se preocupa com os relacionamentos). Portanto, se caracteriza pelo fato de o líder definir, ou seja, determinar as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas.
- **persuadir** – quando a equipe revela um nível de maturidade moderado, relacionado com a incapacidade para realizar determinada tarefa demonstrando, porém, disposição e confiança para assumir responsabilidade, o líder deve continuar adotando um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade do grupo. No entanto, ao mesmo tempo deve adotar um comportamento de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. Nesse estilo de liderança, que envolve um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento, a maior parte da direção ainda é dada pelo líder, porém mediante explicações e comunicações bilaterais ele procura convencer os liderados a adotarem os comportamentos desejados. Nesse nível de maturidade do grupo as decisões são aceitas apenas quando o líder explica os motivos das mesmas.
- **compartilhar** – quando a equipe apresenta um nível de maturidade moderado, relacionado com a não disposição em fazer o que o líder orienta, apesar de possuir capacidade para realizar a tarefa, o líder precisa dialogar intensamente com os liderados (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de motivá-los e apoia-los a utilizarem a capacidade que já possuem. Um estilo participativo tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas que se encontram nesse nível de maturidade. Líder e liderado devem participar juntos da tomada de decisão, sendo que o papel principal do líder é facilitar a execução da tarefa e aprimorar os processos de comunicação. Esse estilo envolve comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa por parte do líder.
- **delegar** – quando a equipe apresenta um alto nível de maturidade, caracterizado pela grande capacidade e disposição para assumir responsabilidades e executar atividades, um estilo de *delegação*, por parte do líder, apresenta a maior probabilidade de ser eficaz. Ainda que o líder identifique o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe aos liderados, que por sua conta desenvolvem soluções e decidem onde, como e quando serão implantadas. Como são maduros, os liderados não necessitam de uma intensa comunicação com o líder ou de uma atitude de excessivo apoio do mesmo. Esse estilo

envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa por parte do líder, ou seja, ele não precisa despender energia para explicar e controlar tarefas e muito menos resolver problemas de comunicação ou de relacionamento entre os membros do grupo. O grupo conhece as tarefas e se relaciona de forma eficaz.

Texto complementar

O líder empreendedor e a liderança situacional

(FERRUCCIO, 2007)

O líder empreendedor assume riscos calculados, gosta de trabalhar com pessoas e acompanha as mudanças tecnológicas que aparecem em uma velocidade estonteante, assim como desenvolve sua competência técnica para formular conhecimentos necessários e imprescindíveis que suportem as decisões estratégicas que ele terá que tomar diariamente.

Um líder, para exercer sua liderança, necessita de poder e autoridade. Necessita principalmente desenvolver a capacidade de saber se comunicar com sua equipe de trabalho. Liderança sempre foi um tema estudado por muitos cientistas sociais e psicólogos, pois é uma importante característica presente dentro dos grupos e particularmente dentro das organizações. A infinidade de teorias sobre esse tema pode, de certa maneira, esclarecer muitos pontos, porém, pode também, dificultar a escolha de um modelo mais adequado.

O líder convive todos os dias com a diversidade e complexidade dos sistemas. Nesses sistemas processos, tecnologia e pessoas se misturam. Em um ambiente de profundas mudanças o líder precisa ser empreendedor e facilitador de processos além de aliar às necessidades da empresa e às necessidades individuais de seus colaboradores.

A definição de liderança também sofreu algumas modificações ao longo dos anos. A mais difundida diz que liderança é um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado com relação aos seus esforços em relação ao estabelecimento de objetivos e ao esforço para atingi-los.

Atualmente, a liderança passou a ser vista mais como um “ato simbólico”, em que o líder toma para si a responsabilidade de identificar e desenvolver para os seus

subordinados um senso do que é importante – definindo a realidade organizacional. Essa segunda definição é mais fluida que a primeira. Nela, o papel do líder é promover valores que resultarão em um significado comum para o grupo/organização sobre a natureza do negócio. Teoria da Liderança Situacional, defendida por Hersey e Blanchard (1977) afirma que o líder deve considerar a maturidade dos seus funcionários, o contexto e a tarefa que eles estão desempenhando. Ao mesmo tempo, deve mudar o seu perfil de mais autocrático a mais liberal se adaptando à situação mais adequada de liderança.

Pode-se descrever quatro tipos básicos de liderança:

- **liderança autocrática** – é o líder quem determina as ideias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais.
- **liderança democrática** – nesse estilo de liderança, o grupo é considerado o centro das decisões, não tão somente a pessoa do líder. Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que a mesma fica bem caracterizada, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo.
- **liderança liberal** – é aquela em que o líder funciona apenas como agente de informação, reduzindo sua importância na atividade de grupo e obtendo o mínimo de controle; o líder estimula a iniciativa e a criatividade, atuando como facilitador do processo.
- **liderança situacional** – a ideia de liderança situacional parte do princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder.

Há pelo menos cinco problemas básicos que os gestores enfrentam: identificar quem é líder; saber qual é o objetivo da liderança; qual o contexto cultural que envolve a liderança; qual a tarefa a ser realizada e qual a fase evolutiva do líder e dos subordinados. Estes cinco problemas precisam ser solucionados para que a liderança obtenha um bom diagnóstico e possa ter bons resultados.

A forma como os objetivos são passados para as pessoas pode influenciar a maneira como elas executam as suas atividades e consequentemente afetar o significado que o trabalho tem para elas. A clareza dos objetivos faz com que as pessoas se sintam mais orientadas e seguras com relação ao papel que terão que desempenhar nos planos e aspirações da organização.

Quando os líderes das empresas iniciarem seus processos de mudança, devem envolver as pessoas para que as mesmas se sintam participantes do processos e essa aproximação poderá facilitar a comunicação entre os diferentes níveis. A aproximação é feita através da formação de times e a comunicação dos objetivos organizacionais de forma clara.

Entre as habilidades humanas necessárias para um bom líder, destaca-se a capacidade de ser um líder empreendedor, que facilita o processo de mudança e o trabalho da sua equipe. O papel do líder empreendedor como facilitador, é mobilizar-se de forma efetiva, como um propulsor de mudanças, de resultados e de satisfações.

Há várias competências que precisam ser desenvolvidas: ter visão de futuro; catalisar as soluções dentro e fora da empresa; transformar dados em informações; distribuí-las adequadamente e com rapidez para toda a equipe e para a empresa; avaliar os processos e inovar; usar e criar novas tecnologias; ser capaz de perceber e atender às necessidades da equipe, da empresa e do mercado; identificar tendências; valorizar as pessoas e os seus talentos e gerir projetos e promover mudanças.

Esse perfil é totalmente diferente do líder do século passado que impunha os objetivos sem a participação das pessoas. Sua liderança tem que ser visionária e ao mesmo tempo capaz de formular estratégias para materializar, junto com a equipe que ele foi capaz de formar e capacitar, a visão de futuro estabelecida de forma participativa. Verá que o sucesso também está no fato de se ter uma equipe com formação coesa, preparada e envolvida com diretrizes bem definidas. Saberá identificar novas oportunidades, internamente, para fazer a estratégia se materializar dentro da visão de futuro e que não adianta determinar nada se as pessoas que serão impactadas não estiverem se sentindo envolvidas no processo. Seria como perguntar para todos: onde queremos chegar e fazer com que todos, de maneira organizada, desenhem o caminho.

Outro ponto é a questão da comunicação entre os liderados e o líder. Saber se comunicar com sua equipe é importante para o bom processo de gestão. Independentemente da postura do líder o *feedback* é essencial ao aprendizado. O líder, do mais autocrático ao mais liberal, poderá errar se deixar de construir um canal direto e aberto para a comunicação entre as partes. Dessa forma, estimular uma cultura empresarial que valorize o *feedback* torna-se decisivo para eliminar as restrições que impedem o crescimento dos trabalhadores e, por conseguinte, da empresa.

Um líder empreendedor tem uma visão mais crítica e reivindicativa perante as atitudes e ações que deve desempenhar, devendo saber ajudar cada membro da equipe a ajustar o seu comportamento para o alcance das metas e a encontrar a sua

satisfação pessoal nessa trajetória. Enquanto líder terá que basear a sua gestão na confiança, na valorização das pessoas, na sinergia, na cooperação e em um processo de comprometimento e de envolvimento mental constante e negociado.

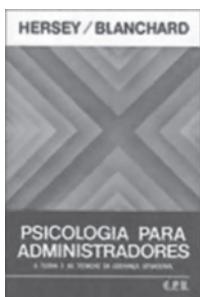
A liderança empreendedora deve ser levada em consideração para a eficácia das organizações, uma vez que pode ser um fator que influencia na motivação e no comportamento do grupo de trabalho.

Atividades

1. Para Dubrin o comportamento do líder é controlado por algumas variáveis contingenciais, quais são essas variáveis?
 - a) Comportamento voltado para tarefa e pessoas.
 - b) Condições do ambiente e membros do grupo.
 - c) Condições do ambiente e ênfase nas tarefas.
 - d) Condições do grupo e ênfase nas tarefas.
2. Fiedler aplicou o teste do pior companheiro para verificar se o líder era mais voltado para a tarefa do que para os relacionamentos. O que esse autor apresentou como resultado?
 - a) Quando o líder tendia a avaliar melhor os seus pares era voltado para tarefas e pessoas.
 - b) Quando o líder avaliava os seus colegas menos preferidos de forma negativa era voltado para tarefas.
 - c) Quando o líder avaliava os seus colegas menos preferidos de forma negativa era voltado para as pessoas.
 - d) Quando o líder não conseguia definir quem eram as pessoas com as quais se identificava era considerado neutro.

3. Para Fiedler existem dimensões relacionadas entre o líder e sua equipe, entre a estrutura da tarefa e poder de posição do líder. A dimensão relações entre líderes e liderados proposta por Fiedler refere-se a:
- quanto o líder é aceito e apoiado pelo grupo.
 - quanto o líder privilegia tarefa ou relações.
 - quanto o líder se preocupa em divulgar suas ideias e decisões.
 - quanto o líder aplica os conhecimentos da estrutura da tarefa.
4. Outra abordagem contingencial de liderança foi a desenvolvida por House, este modelo recebeu o nome de *caminho-meta*, nessa abordagem o líder deve ter o seguinte comportamento segundo o autor:
- o líder desenvolve a equipe por meio da determinação das tarefas para atingir metas.
 - o líder desenvolve a equipe apoiando os comportamentos individuais para atingir metas.
 - o líder ajuda o empregado a encontrar o melhor caminho para atingir metas.
 - o líder acredita que com a determinação das tarefas os funcionários atingirão as metas.

Ampliando conhecimentos



Divulgação/EPU Editora.

Os autores Paul Hersey e Kenneth Blanchard são os idealizadores da teoria da liderança situacional que considera o nível de maturidade do grupo como uma variável a ser considerada no exercício de liderança. O livro *Psicologia para Administradores* é um clássico da literatura sobre liderança, portanto torna-se uma leitura obrigatória para quem vai lidar com grupos ou gerenciar pessoas.

Abordagens recentes de liderança

A teoria da atribuição segundo Schermerhom *et al.* (1999), engloba as teorias tradicionais, comportamentais e as contingenciais de liderança, pois ressalta os aspectos simbólicos da liderança. As pessoas atribuem valor, significados e comportamentos aos líderes, por esse motivo a abordagem é denominada de *teoria da atribuição*. Vale ressaltar que os estilos de liderança são mais reconhecidos pelos liderados do que propriamente uma característica intencional do líder. Esses aspectos simbólicos constituem elementos fundamentais nos estudos de liderança mais considerados nos tempos atuais, ou seja, a liderança carismática, a visionária, a transformacional e a transacional.

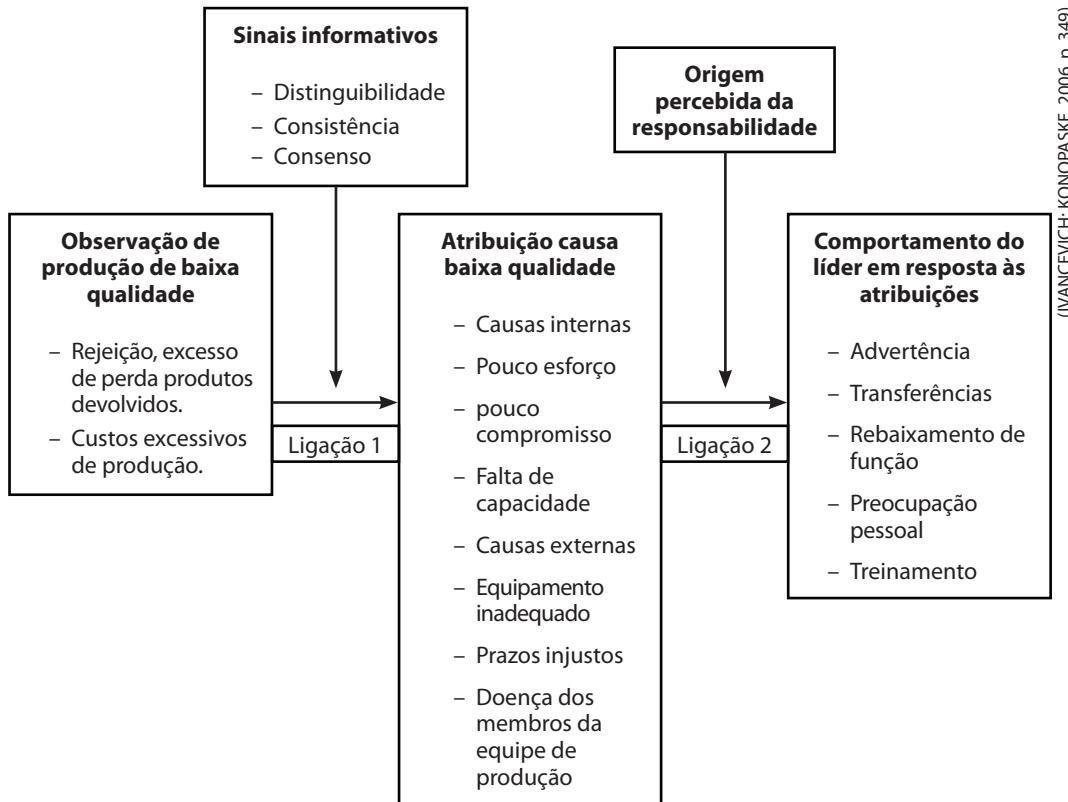
Para Bergamini (2005), os estudos contemporâneos de Burns de 1979, apresentados no final da década de 1970 elegem três estilos de liderança: o *transacional*, o *transformacional* e o *laissez-faire (liberal)*.

Para Muchinsky (2004), os estudos de Meindl e Ehrlich realizados em 1978, discutiram o que chamaram de "*romance da liderança*". Estes estudos relacionavam as atribuições dos indivíduos da organização com relação ao desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que os sujeitos atribuíram melhores resultados organizacionais quando associados à liderança do que quando os resultados não estavam associados à liderança. Os autores acreditam que o líder passa a ter uma função heroica. A liderança pode exercer um papel simbólico que atribui segurança aos componentes.

Já para Ivancevich e Konopaske (2006) a teoria atributiva oferece algumas previsões sobre o comportamento do líder diante do seu subordinado. Quando ocorrem problemas ou falhas existe uma tendência a atribuir este fato ao comportamento do líder ou do liderado, os autores ressaltam ainda que no caso de sucesso a procura pela atribuição também ocorre, a pergunta que surge é qual é o motivo do sucesso?

Os autores construíram uma figura que demonstra como a teoria da atribuição pode ser compreendida. No primeiro ponto de ligação o líder faz atribuições em função do baixo desempenho (sinais informativos). Segundo os autores essas atribuições são moderadas por três tipos de informação: *distinguibilidade*, *consistência* e *consenso*. Já o segundo ponto de ligação indica que o comportamento do líder é em função das atribuições feitas por ele (origem percebida da responsabilidade).

Na sequência o líder procura compreender a consistência desse comportamento ou a frequência com que esse comportamento ocorre e finalmente o consenso que ele compara até que ponto esse comportamento não ocorre com outras pessoas.



(IVANCEVICH; KONOPASKE, 2006, p. 349)

Figura 1 – Modelo de liderança atributiva.

Liderança transacional

Na liderança transacional a relação entre líder e liderado ocorre com transações mutuamente significantes em situações específicas. Para Limongi-França (2002), o líder transacional leva o seu grupo em direção às metas a serem atingidas, além de deixar claro o que se espera dos papéis profissionais representados por seus liderados.

Já para Bergamini (2005), a liderança transacional tem por base o estabelecimento de trocas, sejam elas de ordem econômica, política ou psicológica. Como é uma troca, o líder mantém o controle do comportamento do liderado que estará sempre atento às possibilidades de ganhos ou perdas.

Outra característica dessa teoria, segundo Robbins (2002), é que ela tem por base metas previamente definidas e divulgadas minuciosamente com a intenção de motivar os liderados a alcançar os objetivos organizacionais. O líder pode estabelecer um sistema de recompensas ou punições de forma a conduzir o comportamento do grupo da forma esperada.

Liderança transformacional

Segundo Robbins (2002) nesta teoria de liderança o líder tem o papel de “inspirar” o liderado a ultrapassar seus próprios interesses em favor dos interesses organizacionais. O líder preocupa-se com o desenvolvimento dos seus liderados, trabalhando suas necessidades desde a falta de motivação para a execução das tarefas até a falta de conhecimento ou habilidade para executá-las.

Ainda para o autor a liderança transformacional é uma relação de justaposição, ou seja, o líder influencia e inspira os seus liderados para alcançar as metas organizacionais ao mesmo tempo em que também sofre a influência do comportamento do grupo. Essa inter-relação de influência é o que deu origem ao nome transformacional.

Como todo relacionamento que implica em trocas, o líder não impõe suas ideias, mas expõe ao grupo suas carências e necessidades, permitindo desta forma uma aprendizagem conjunta. Como o foco está no alcance das metas organizacionais este tipo de relacionamento permite a liberação do potencial criativo e motivacional tanto de líderes quanto de liderados (BERGAMINI, 2005).

Para Griffin e Moorhead (2006) a liderança transformacional está diretamente associada à capacidade do líder em provocar e instalar a mudança. Devido à sobrevivência da empresa hoje em dia estar relacionada à sua capacidade de inovação, a mudança torna-se primordial para a sua sustentabilidade, permanência no mercado e diferencial competitivo. Como a liderança transformacional é a mais adequada para este tipo de necessidade torna-se fundamental compreendê-la de forma ampla.

Bass (1997) acredita que a liderança transformacional baseia-se em quatro componentes:

1. **influência idealizada (carisma)** – o líder está em consonância com a visão e a missão da organização transmitindo esta percepção aos liderados, com firmeza e determinação, passando, desta forma, confiança e credibilidade ao grupo. Comumente o grupo tem o líder transformacional como referência.
2. **motivação inspiradora** – neste componente o líder demonstra acreditar nos resultados e nas possibilidades da equipe em atingi-los. Demonstra entusias-

mo e otimismo, se expressa de forma clara e acessível ao grupo. Utiliza de histórias e situações já vividas pela equipe como forma de facilitar a compreensão e aumentar a motivação e otimismo para o alcance das metas.

3. **estímulo intelectual** – a criatividade é incentivada pelo líder. Os funcionários são estimulados a fornecer novas ideias e caso elas não sejam aplicáveis não serão ridicularizados o que aumenta a probabilidade de que esse comportamento permaneça por muito tempo. As sugestões podem ser para novas situações ou melhorias de antigos processos e procedimentos.
4. **consideração individualizada** – este componente da liderança transformacional exige que o líder seja capaz de conhecer cada funcionário em suas diferenças individuais, o que permeia conhecer desde a sua personalidade, necessidades, dificuldades e seu potencial. Os funcionários precisam perceber que são indivíduos dentro do grupo e que são reconhecidos pelas suas diferenças.

Para Robbins (2002) a liderança transformacional é uma espécie de evolução da liderança transacional já que alcança melhores resultados.

Na liderança transformacional os liderados veem os líderes como uma pessoa que motiva e inspira, ou seja, com características da liderança carismática. As metas são obtidas pelo uso da intuição e valoriza a contribuição individual dos membros da equipe, esta posição de Robbins (2002) está em consonância com as ideias de Bass (1997).

Enquanto que na liderança transacional o líder oferece e dá o suporte necessário para as ações, na transformacional o líder procura informar os liderados para que eles se conscientizem da importância de alcançar as metas organizacionais, às vezes até priorizando as metas organizacionais em detrimento de objetivos pessoais.

Para Nemanich (2004), a liderança transformacional interfere nos níveis de satisfação dos empregados com relação ao trabalho que executam, não apenas porque são desafiadoras a atingirem metas, mas também porque o ambiente de trabalho torna-se transparentes com relação as mudanças organizacionais.

Os autores associam a liderança transformacional as características de carisma do líder, portanto se faz necessário discorrer sobre a liderança carismática.

Liderança carismática

Ivancevich e Konopaske (2006) definem carismática como uma palavra de origem grega que significa graça, dom divino. Para os autores hoje não existe uma definição clara para o comportamento da liderança carismática. Para House (*apud* Ivancevich;

Konopaske, 2006, p. 350) “líderes carismáticos são aqueles que exercem influência carismática, extraordinariamente incomum, sobre seus seguidores”.

Ainda para os autores existem dois tipos de líderes carismáticos: *líder carismático visionário* e o *líder carismático baseado na crise*.

O líder carismático visionário tem como perspectiva ações de longo prazo que são feitas mediante comunicação efetiva com os membros do grupo, convencendo seus seguidores a associar as metas organizacionais com as metas pessoais, alcançando dessa forma os seus objetivos.

Já a liderança carismática baseada na crise tem perspectivas em curto prazo e depende da habilidade do líder em convencer as pessoas sobre as ações que devem ser tomadas frente a uma situação de crise e mudanças não previstas. Ele deve resolver problemas e principalmente corrigir situações que estão contribuindo com a crise.

Como as situações são emergenciais, a ética pessoal do líder torna-se fundamental, pois em nome da solução dos problemas surgidos da crise empresarial as decisões podem ser prejudiciais para a imagem da empresa ou para a vida de seus funcionários. O poder delegado a este tipo de liderança torna-se necessário que tenha uma conduta ética impecável.

Griffin e Moorhead (2006) elaboraram um quadro exemplificando os atributos da liderança carismática.

O líder carismático		
Ser visionário	Incentivar	Capacitar
<ul style="list-style-type: none">– Articulará uma visão que leve as pessoas à ação.– Estabelecer expectativas elevadas.– Modelar comportamentos coerentes.	<ul style="list-style-type: none">– Demonstra entusiasmo pessoal.– Expressar autoconfiança.– Buscar, descobrir e utilizar o sucesso.	<ul style="list-style-type: none">– Expressar apoio pessoal.– Demonstrar empatia.– Expressar confiança nas pessoas.

(GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 305)

Figura 2 – O líder carismático.

Nesta figura observa-se que o papel do líder está atrelado a três comportamentos básicos: *ser visionário*, o líder deve planejar como uma visão pode levar as pessoas a uma ação, exigir sempre o melhor, ou seja, ter altas expectativas quanto ao desempenho e reforçar ou punir comportamentos que sejam adequados ou inadequados para a realização da visão. Outro comportamento esperado é o de *incentivar*. Esse comportamento implica em o líder apresentar um entusiasmo pessoal e autêntico para convencer os liderados das metas organizacionais, demonstra que confia no seu próprio

desempenho (autoconfiança em seu desempenho) e buscar o sucesso. Uma vez alcançado esse sucesso, ele utiliza-o de forma a alcançar novos resultados positivos, pois na medida em que alcança bons resultados ganha também maior credibilidade por parte da equipe. O terceiro e último comportamento descrito pelos autores é o de *capacitar*. Esse comportamento exige do líder carismático que ele encoraje os seus seguidores apoiando as suas ideias, minimizando as suas dificuldades pessoais e atendendo às suas necessidades. Tem que demonstrar empatia, ou seja, colocar-se no lugar do outro para melhor compreender a situação e por último, demonstrar que confia nos membros do grupo e nas pessoas que o rodeiam.

Os autores destacam ainda que líderes carismáticos podem ser maléficos na medida em que podem levar o grupo ou pessoas a comportamentos pouco éticos e às vezes ilegais, reafirmando a importância da ética pessoal no comportamento do líder carismático.

Liderança servidora

Para Kinicki e Kreitner (2006) a liderança servidora é mais uma filosofia de vida do que propriamente uma teoria de liderança.

Esta abordagem foi desenvolvida por Greenleaf em 1970 (*apud* KINICKI; KREITNER, 2006) acredita que os líderes devem abdicar de seus interesses pessoais em favor dos seus subordinados, da empresa, clientes e até mesmo da comunidade na qual está inserido. Os interesses pessoais devem ficar em segundo plano e os interesses dos outros se tornam prioridade nesse tipo de liderança.

O autor mais conhecido do livro *Líder Servidor* é George Merck III que foi CEO¹ da Merck & Co. em 1950. Foi considerado pela revista *Fortune* como um dos quatro maiores CEO de todos os tempos. Ele instalou este tipo de liderança na sua empresa e descobriu que esta filosofia também era muito lucrativa à medida que assegurava os lucros da organização, pois os comportamentos estavam voltados para atender às necessidades dos outros, inclusive acionistas.

Essa abordagem pressupõe que todos os funcionários tornem-se líderes servidores por meio de autonomia, sabedoria e, consequentemente, menos estressados e mais saudáveis.

A seguir será apresentada a descrição dos comportamentos dos líderes servidores segundo os autores citados.

¹ Georg Mark foi o principal executivo da empresa Merck & Co. CEO é a sigla utilizada principalmente nos Estados Unidos da América que significa Chief Executive Officer traduzindo para o português – diretor geral.

Quadro 1 – Características do líder servidor

Características da liderança servidora	Descrição
1 – Ouvir	Os líderes servidores concentram-se em ouvir para identificar e estabelecer as necessidades e desejos de um grupo.
2 – Empatia	Os líderes servidores tentam enfatizar os sentimentos e as emoções dos outros. As boas intenções de um indivíduo são pressupostas, mesmo quando ele ou ela tem mau desempenho.
3 – Cura	Os líderes servidores lutam para preservar sua integridade e a dos outros, diante do fracasso ou de sofrimento.
4 – Consciência	Os líderes servidores são muito conscientes de suas forças e limitações.
5 – Persuasão	Os líderes servidores dependem mais da persuasão que da sua autoridade posicional quando tomam decisões e tentam influenciar os outros.
6 – Conceitualização	Os líderes servidores tomam tempo e esforço para desenvolver pensamento conceitual mais amplo. Os líderes servidores buscam um equilíbrio adequado entre o foco no curto prazo, no dia-a-dia e uma orientação conceitual de longo prazo.
7 – Visão antecipada	Os líderes servidores têm a capacidade de prever resultados futuros associados a um curso corrente de ação ou situação.
8 – Intendência	Os líderes servidores supõem que são intendentes de pessoas e dos recursos que gerenciam.
9 – Compromisso como crescimento das pessoas.	Os líderes servidores estão comprometidos com as pessoas além de seu papel de trabalho imediato. Eles se comprometem a estimular um ambiente que incentiva o crescimento pessoal, profissional e espiritual.
10 – Construção de comunidade.	Os líderes servidores lutam para criar uma noção de comunidade tanto dentro quanto fora da organização de trabalho.

KINICKI; REITZNER, 2006, p.367

Observa-se no quadro sobre liderança servidora alguns comportamentos semelhantes aos líderes transformacionais e carismáticos, como a responsabilidade pela condução do grupo, visão a curto e longo prazo e desenvolvem sua equipe para a liderança servidora.

Liderança de nível 5

Kinicki e Kreitner (2006) destacam que este modelo de liderança é resultado de uma pesquisa longitudinal, ou seja, o tipo de pesquisa que acompanha um determinado fenômeno por um longo período de tempo. Este estudo tinha como problema de pesquisa a seguinte questão: Uma boa empresa pode se tornar uma excelente empresa? Em caso afirmativo: Como? Os pesquisadores coordenados por Collins, basearam-se nos resultados dos 15 anos de relatórios de empresas divulgados pela revista *Fortune*, que antecederam à pesquisa. A amostra foi composta inicialmente por 1435 empresas no período de 1965-1995. Foram consideradas as empresas que se mantiveram, durante este período, no rol das empresas com melhores resultados. Do total anterior apenas 11 conseguiram manter-se em crescimento. Após este levantamento os pesquisadores foram entrevistar e analisar os documentos das empresas e chegaram à elaboração da abordagem de liderança de nível 5.

Para Collins (*apud* KINICKI; KREITNER, 2006), grande parte desse sucesso das empresas estava associada às características de liderança de seus gestores.

A teoria de liderança de nível 5 tem por base uma escala de propulsão que transforma os resultados de uma empresa de bom para excelente. A importância dos funcionários começa na base até o nível executivo mais alto conforme modelo abaixo.

- **Nível 5 – executivo:** constrói uma grandeza duradoura através de uma mistura paradoxal entre a humildade pessoal e a vontade profissional.
- **Nível 4 – Líder efetivo:** catalisa o compromisso e a busca vigorosa de uma visão clara e contundente, estimulando padrões de desempenho mais alto.
- **Nível 3 – gerente competente:** organiza pessoas e recursos para a busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.
- **Nível 2 – membro contribuinte da equipe:** contribui com as capacidades individuais para a realização de objetivos do grupo, trabalhando efetivamente com os outros em uma formação de grupo.
- **Nível 1 – indivíduo altamente capaz:** faz contribuições produtivas através de talento, conhecimento, habilidades e bons hábitos de trabalho.

(KINICKI; KREITNER, 2006 p. 368)

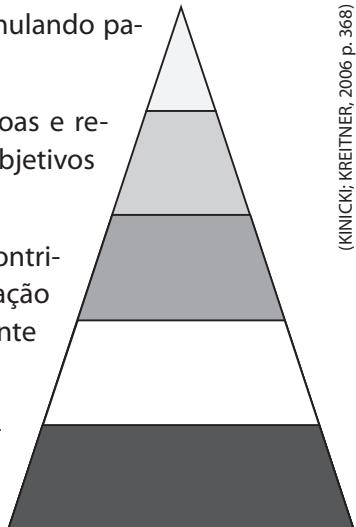


Figura 3 – O nível 5 de hierarquia.

Observa-se a diferença entre uma empresa com resultados bons das que obtiveram resultados excelentes. Começa com a base da estrutura piramidal (nível 1) onde a empresa deve contar com funcionários que tenham competências que levem a resultados diferenciados, além de hábitos adequados de trabalho.

A próxima escala da pirâmide descreve a necessidade da empresa em contar com membros que contribuam com os resultados do grupo (nível 2). Estes grupos devem ser formados por pessoas que efetivamente saibam compartilhar o espaço de trabalho para que os resultados sejam alcançados.

O nível 3 prevê que as empresas possam contar com gerentes que saibam lidar com pessoas e administrar os recursos disponíveis, para alcançar objetivos predeterminados.

A próxima escala da pirâmide (nível 4) é destinada ao líder efetivo, o autor descreve como aquele que tem a capacidade de agregar esforços destinados a alcançar cada vez mais resultados por meio de alta performance.

Finalmente a liderança de nível 5 onde o líder demonstra uma grande humildade pessoal associada à vontade profissional. A humildade é condição para aceitar novas ideias de mudanças e permitir a participação de outras pessoas na dinâmica empresarial. A vontade de ter uma vida profissional voltada para uma realização pessoal é fundamental para as características desse estilo de liderança.

O autor destaca ainda que não necessariamente o líder de nível 5 tenha que passar por todos os estágios anteriores, mas é fundamental que ele tenha todas as características descritas anteriormente.

Para Kinicki e Kreitner (2006) é importante salientar três pontos desta teoria: o primeiro refere-se a outros fatores que levam a empresa a excelência sem ser o líder de nível 5, a liderança de nível 5 ajuda a implementar esses propulsores; o segundo é que até 2006, quando o livro foi lançado, não havia nenhuma outra pesquisa que comprovasse a teoria proposta por Collins e, finalmente, o terceiro destaque é que Collins acredita que algumas pessoas jamais se tornarão líderes de nível 5 devido ao narcisismo e egocentrismo e necessidade de ostentação demonstrada por alguns profissionais que não se sujeitaram a submeter-se, com humildade, às sugestões e participação de outras pessoas.

Liderança baseada em valores

Valores têm sido utilizados para explicar as mudanças sociais, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações e grupos.

As bases dos estudos dos valores encontram-se nos estudos desenvolvidos pelos filósofos da antiga Grécia. No início do século XX os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno.

Para Schwartz (*apud* TAMAYO, 1999; PORTO, 2005) os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Ainda para o autor, os valores pessoais são estabelecidos considerando os objetivos e os critérios pessoais, ou seja, variam de pessoa para pessoa.

Os valores podem ser estruturados em dois níveis: o da *estrutura social geral* da qual o indivíduo faz parte, e das *situações específicas da vida* como a família, trabalho, religião dentre outros fatores que interferem no cotidiano das pessoas.

A cultura de um país influencia o comportamento e consequentemente os valores dos indivíduos que compõem esta sociedade. Da mesma forma que a cultura organizacional influencia e é influenciada pelos valores dos integrantes dessa organização (TORRES, 2005).

Para o autor a liderança sofre grande influência dos valores organizacionais. O autor acredita que os comportamentos dos líderes são moldados para que se adaptem à cultura. Em contrapartida outros valores são extintos para que o indivíduo consiga sobreviver na organização. Os valores organizacionais e pessoais estão relacionados ao conceito de ética. Tanto a ética da empresa quanto a ética do indivíduo.

||| Texto complementar

O criador de líderes

(HSMANAGEMENT, 2008)

Immelt, atual presidente-executivo de General Electric (GE), descreve Bill Conaty de maneira retumbante: "ele encarna tudo que tem de ser um grande líder de recursos humanos; alguém capaz de atrair e reter as melhores pessoas do mundo. É o mais brilhante que conheço". Algo parecido pensava Jack Welch, antecessor de Immelt: "não acredito que exista no mundo outro líder de RH tão bom quanto Conaty. Tem uma conexão incrível com as pessoas de todos os níveis da organização: desde os funcionários das fábricas até os executivos que respondem diretamente ao CEO".

"Os dirigentes sindicais o respeitam tanto como nossos gerentes seniores. Todos confiam nele e ele merece, porque conquistou isso". Em 2003, depois de uma greve de dois dias de 25 mil trabalhadores em protesto contra o aumento no custo das coberturas médicas, Conaty assinou um acordo de quatro anos com os 14 sindicatos que os representavam e conseguiu que ambas as partes assumissem o acordo.

O episódio é boa mostra de sua principal contribuição como diretor de RH da GE durante mais de uma década: transformar o departamento em peça-chave da empresa. Em vez do papel secundário que tem em muitas companhias, o responsável por atrair talentos e desenvolver lideranças na GE é tão importante quanto o diretor da área de finanças ou de planejamento estratégico.

Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**, Conaty descreve os programas de desenvolvimento da GE, seus sistemas de prêmios e recompensas, e opina sobre os principais desafios que vão enfrentar os responsáveis por RH nos próximos anos.

A GE é famosa por sua capacidade de produzir líderes cobiçados por outras empresas.

Como vocês encontram talentos e de que forma os desenvolvem?

A maioria das pessoas que contratamos é recém-graduada da universidade; não é habitual procurarmos executivos no mercado externo, preferimos formá-los internamente.

Escolhemos os estudantes que obtiveram as melhores qualificações e, durante dois anos, os capacitamos em produção industrial, finanças e recursos humanos, entre outras áreas.

Uma peça central em nosso programa de desenvolvimento de talentos é o que chamamos de Sessão C, um processo de avaliação dos recursos humanos que se realiza uma vez por ano. Primeiro, cada profissional descreve seus pontos fortes, suas necessidades de desenvolvimento, suas conquistas no ano que passou e suas expectativas, ou para onde ele acha que sua carreira se dirige. Depois, essa descrição é analisada por seu chefe imediato e pelo gerente deste, de forma que cada indivíduo receba *feedback* sobre o lugar que ocupa na organização e descubra se seu chefe concorda com ele sobre seus pontos fortes e as habilidades a desenvolver.

De que maneira a área de RH participa na Sessão C?

O departamento de RH é o facilitador de todo o processo. Ele garante que as avaliações se façam em tempo e da maneira correta, que haja franqueza e honestidade nas respostas; é o árbitro nos casos de desacordo entre o avaliado e seu chefe.

O sr. afirmou que poucas vezes vocês procuram executivos no mercado externo. Quando o fazem?

Quando uma posição exige um conjunto de habilidades que nenhum de nossos funcionários cobre. Nesses casos, procuramos os melhores profissionais e os entrevistamos extensamente antes de contratá-los.

O sr. se lembra de algum caso?

Faz alguns anos, nossa divisão de cuidados da saúde ocupava o quarto lugar no negócio de ultra-som. Embora tivéssemos trazido sucessivamente vários executivos de outras divisões para que se encarregassem dos produtos e serviços desse negócio, não conseguíamos melhorar nossa posição. Então, tomamos a decisão de procurar e contratar um especialista em ultra-som. Pouco tempo depois, passamos do quarto lugar para o primeiro.

Esse profissional tinha paixão pelo assunto e possuía grande experiência na área. Nem o melhor treinamento e a melhor liderança da GE haviam sido suficientes para obter o que ele conseguiu, com profundo conhecimento técnico.

Quais são as melhores práticas no desenvolvimento de talentos? Planos de carreira, feedback, prêmios?

Pode-se falar muito de reconhecimento e de prêmios, mas o mais importante é oferecer uma tarefa significativa, um cargo no qual a pessoa possa aprender, desenvolver-se e melhorar seu desempenho.

Também somos partidários da diferenciação, ou seja, distinguir os melhores e recompensá-los, de um lado, e dizer com franqueza para os menos eficientes, de outro, que seu rendimento está longe de ser o esperado pela empresa e que suas expectativas de crescimento na organização não são realistas.

As novas tecnologias e as mudanças nas preferências dos consumidores podem fazer com que o conhecimento adquirido durante anos perca valor. Como vocês lidam com o problema da obsolescência do conhecimento de seu pessoal, levando em conta que os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos? Quando é conveniente “retreinar” alguém?

A gama de setores dos quais participamos é tão ampla –desde entretenimento, com filmes e programas de TV na NBC e na Universal, até o consumo de massa, com produtos como lâmpadas e eletrodomésticos– que os conhecimentos que deixam de ser aplicados em um setor com frequência servem em outro. Temos a oportunidade de movimentar pessoas entre diferentes divisões e fazemos isso como rotina.

De outro lado, também investimos muito em treinamento e atualização de nosso pessoal; destinamos cerca de US\$ 1 bilhão por ano para o desenvolvimento de pessoas.

O sr. poderia descrever as diferentes modalidades dos cursos de treinamento?

Há programas para aqueles que entram na empresa, os recém-formados nas universidades, de dois anos de duração. Nesse período, eles desempenham várias tarefas dentro de uma área –finanças ou recursos humanos, por exemplo– e participam de cursos específicos e de palestras, o que lhes dá a oportunidade de se relacionar com outros funcionários e construir redes de contatos. Temos também um tipo de universidade corporativa, nosso centro de educação para altos executivos em Crotonville. Ela abriu suas portas em 1956 e foi a primeira escola de administração de empresas criada com o objetivo de formar gestores. Aliás, a maior parte do US\$ 1 bilhão que investimos em treinamento é consumida ali. Os executivos mais brilhantes assistem aos cursos de alto nível ministrados em Crotonville; durante três semanas aperfeiçoam suas habilidades de liderança e se relacionam com colegas de diferentes unidades de negócios da GE.

O corpo docente de Crotonville é permanente ou são contratados professores temporários?

Com o passar dos anos, fomos evoluindo. No início, tínhamos um corpo permanente de executivos da GE para treinar outros. A partir da década de 1980, durante a era Jack Welch, contratamos professores externos, em geral das melhores escolas de administração do mundo. E durante os últimos dez anos aplicamos um enfoque misto: cerca de 30% são especialistas externos e 70% líderes da GE. Estes últimos são, na maioria, executivos em exercício, chefes de unidades de negócios ou de departamentos que viajam para Crotonville para desenvolver, durante meio dia, um grupo de pessoas. Eu, por exemplo, participava de todos os cursos ministrados, dedicando quatro horas para cada um: três para as aulas e a quarta para atividades sociais externas. Welch, quando era presidente executivo, também passava várias horas na frente de cada curso. Há forte compromisso de nossos executivos seniores com o desenvolvimento de talentos; de fato, capacitar outros faz parte do trabalho cotidiano dos líderes da GE.

Os conteúdos dos programas de desenvolvimento foram modificados nos últimos anos? O que vocês vão ensinar à nova geração de executivos?

Houve várias mudanças. Em primeiro lugar, os cursos têm enfoque mais mundiais. Hoje, metade dos funcionários da GE está fora dos Estados Unidos, algo que não acontecia há dez ou 15 anos. Portanto, os assuntos, as discussões e os estudos de caso precisam ter, necessariamente, alcance mais global. Outra das mudanças decorreu do fato de que, na última década, boa parte de nosso crescimento veio de aquisições de empresas, e com elas incorporamos distintas culturas. Em consequência, também temos de nos esforçar para integrar essas culturas em uma única cultura GE.

1. O sentido simbólico atribuído à liderança pode estar relacionado à:

 - a) representação mental que os funcionários atribuem ao líder como, por exemplo, a figura do herói.
 - b) representação mental que os funcionários atribuem ao líder como, por exemplo, a marca da empresa.
 - c) representação mental que associa o líder aos resultados bons e ruins da empresa.
 - d) representação mental que associa os resultados do grupo com os resultados do grupo.
2. A teoria atributiva atribui ao líder e a seus liderados a:

 - a) capacidade de inovação e tecnologia da empresa.
 - b) capacidade de gerar resultados financeiros e de vendas.
 - c) capacidade de atribuir os fracassos e sucessos obtidos.
 - d) capacidade de atribuir os fracassos nas vendas e o sucesso de produção.
3. A liderança transacional tem suas bases na:

 - a) percepção do comportamento do líder e do liderado relativo ao grupo
 - b) possibilidade de troca seja ela econômica, política ou psicológica.
 - c) possibilidade de receber reconhecimento social do grupo.
 - d) possibilidade de receber uma promoção ou transferência.

4. A liderança transformacional tem como principal função:

- a) desenvolver as competências intelectuais dos seus subordinados para aumentar a produtividade.
- b) desenvolver as competências emocionais para que os funcionários não sintam a pressão do trabalho.
- c) fazer com que os liderados desenvolvam a automotivação.
- d) fazer com que os funcionários se inspirem para alcançarem as metas organizacionais.

Ampliando conhecimentos



Divulgação Editora Campus.

Neste livro o autor relata toda a pesquisa desenvolvida para chegar à teoria de liderança de nível 5. É uma leitura que possibilita uma reflexão não apenas sobre os estudos sobre liderança como também ressalta a importância da busca constante pela excelência corporativa.

Como liderar reuniões

As reuniões: princípios gerais

As reuniões ocorrem em diversos contextos sociais. Elas podem acontecer em momentos familiares como almoços dominicais, casamentos e festas em geral. No âmbito social que é mais amplo, as reuniões ocorrem em rituais religiosos, festas populares entre outras situações onde um grupo de pessoas se agrega para atingir um objetivo comum.

Nas organizações de trabalho as reuniões são normalmente destinadas a resolver problemas, apresentar e defender novos projetos, passar informações, ou seja, é uma forma bastante utilizada de comunicação grupal.

As reuniões envolvendo situações internas da organização são voltadas para os problemas ou situações específicas da corporação, e são realizadas exclusivamente com funcionários da empresa, ou podem também, ser orientadas para resolver problemas com os clientes externos e/ou parceiros. Nesse tipo de reunião os grupos podem ser mistos, ou seja, constituídos de funcionários da empresa e seus acionistas, ou formados por funcionários, por parceiros e clientes.

As reuniões envolvem um componente essencial para a sobrevivência organizacional, pois durante este processo muitas decisões que são tomadas podem levar as empresas a uma situação de desenvolvimento, lucratividade ou estagnação e prejuízos.

As reuniões são constituídas por grupos de pessoas que são lideradas por um gestor, com objetivos definidos para solução de problemas ou tomada de decisões. Segundo Maximiano (1993) é a oportunidade que o gestor tem para identificar os pontos fortes e fracos de sua equipe, pois estão em uma situação que exige a exposição de ideias, sugestões e conhecimento para a solução de problemas e tomada de decisões.

Além desses aspectos o autor destaca ainda que as reuniões são uma ótima fonte de observação das relações interpessoais, exemplo: visualização do trabalho dos funcionários, e os aspectos do comportamento individual. Nas reuniões aparecem comportamentos que dificilmente são observados em situações do cotidiano empresarial.

As reuniões são também ferramentas muito importantes para o desenvolvimento de equipes de trabalho. Pois é no momento que o grupo se reúne para resolver problemas e encontrar soluções que os conflitos pessoais podem emergir. Quando os conflitos pessoais ficam evidenciados são mais passíveis de intervenção por parte da liderança que pode tentar encontrar soluções ou minimizá-las. Os comportamentos que podem ser trabalhados pelo líder para facilitar as relações interpessoais são: o respeito pelas ideias divergentes, diversidades, entre outros comportamentos relacionados às relações sociais no trabalho.

Apesar da importância incontestável das reuniões de trabalho existem críticas a esse mecanismo. Para Maximiano (1993) a falta de objetividade das reuniões e o tempo de duração são os principais pontos que são destacados como prejudiciais nas reuniões.

O autor salienta ainda que Robert Townsend ficou muito em evidência quando conseguiu recuperar a empresa Avis Rent-Car, ele chegou a propor que as reuniões fossem realizadas sem cadeiras para que as pessoas ficassem desconfortáveis e desta forma as decisões seriam tomadas mais rapidamente e o desperdício de tempo seria menor. O autor destaca que a duração e a falta de objetividade das reuniões foram discutidas em um livro intitulado *Odeio Reuniões*, onde as reclamações sobre as reuniões são bastante frequentes. Nessa linha de pensamento Maximiano (1993) destaca seis motivos para as pessoas não gostarem de reuniões que estão descritos a seguir:

1. marcar reuniões constantemente ou dizer que está sempre em uma reunião, antigamente denotava que o gerente era uma pessoa muito importante e que nunca tinha tempo para atender ninguém. Atualmente este excesso de reuniões ou indisponibilidade de atender ao cliente pode significar que o seu desempenho como gerente não está sendo eficaz. Hoje, dizer ao cliente que está em reunião e não pode atendê-lo, deixou de ser sinônimo de importância e transformou-se em possibilidade de perder o cliente;
2. as reuniões também podem ser utilizadas para complicar uma tarefa ou um trabalho que poderia ser mais eficaz e rápido se fosse executado individualmente. Quando alguém não consegue resolver algum problema tende a dividir a sua responsabilidade com o grupo;
3. pode também servir como uma espécie de proteção para o gerente que não quer assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas, com isso atribui essa responsabilidade ao grupo dizendo que a decisão foi resultado do grupo;
4. o autor destaca que algumas reuniões são utilizadas como teatros onde as pessoas convocadas não sabem que alguns membros já combinaram os resultados antes da discussão e fazem uma representação até chegarem ao resultado combinado previamente, ou seja, manipulam as pessoas que estão na reunião;

5. o gerente pode utilizar as reuniões para reafirmar o seu poder autoritário quando, por exemplo, cita que determinado assunto já foi resolvido em reunião anterior e que, portanto não deve ser discutido novamente;
6. as reuniões apresentam sérios problemas relacionados à falta de agenda e administração do tempo. As reuniões muitas vezes atrasam, não tem prazo para acabar, não tem um objetivo definido e a falta de credibilidade nas decisões tomadas em reuniões anteriores. Exemplificando: foi decidido que as secretárias não poderiam deixar descoberto o atendimento telefônico e para isso deveriam se organizar em revezamento de horários. A decisão não foi colocada em prática e na próxima reunião estão discutindo novamente as queixas dos clientes quanto ao atendimento telefônico.

Ainda para Maximiano (1993) existem cinco tipos de reuniões, sendo que o autor destaca que genericamente pode-se chamar praticamente todas as reuniões de grupos.

➤ **Reuniões de socialização e sensibilização** – o objetivo principal desse tipo de reunião é facilitar a interação entre as pessoas que compõem um grupo ou uma comunidade. Além de facilitar a interação, visa também despertar o interesse do grupo por novas possibilidades ou propostas que atendam às necessidades sociais do grupo. Para alcançar esses objetivos o grupo deve trocar ideias, realizar comemorações, fazer reconhecimento em público de algum fato realizado por um membro do grupo, apresentar novas pessoas e receber novos visitantes. Nas reuniões de socialização as atividades mais comuns são:

- um funcionário apresentando a empresa para um novo grupo de funcionários;
- os integrantes do grupo se apresentam e falam sobre si como nas situações de dinâmica de grupo de seleção e aquecimento de grupo para início de treinamento;
- as pessoas conversam umas com as outras sem agenda ou programação.

➤ **Apresentar informações** – esse tipo de reunião visa não apenas promover a possibilidade das pessoas se conhecerem, mas também de transmitir algum tipo de informação. Pode ser exemplificado como as aulas que ocorrem nos cursos de treinamento ou nos seminários, onde algumas pessoas falam mais tempo que as outras, pois elas têm informações a passar aos demais membros do grupo participante. É uma forma de trabalho coletivo.

➤ **Producir informações** – para Maximiano (1993) a grande diferença desse tipo de reunião para o anterior se dá através do *movimento da informação*. No primeiro caso, as informações são apresentadas principalmente por meio de uma

pessoa responsável. Já nesse caso, as informações devem fluir do grupo, das pessoas que estão participando, ou seja, a informação deve sair de diversas fontes. Por exemplo, nesse tipo de reunião pode ser apresentado inicialmente um problema, um documento ou um processo que necessite de melhorias. O grupo é estimulado a oferecer sugestões para o aprimoramento da ideia ou a solução do problema, trabalhando na seguinte sequência:

- o coordenador questiona o grupo e anota as ideias;
 - o coordenador faz uma síntese das principais ideias e submete ao grupo novamente;
 - os participantes dão informações e opiniões e fazem perguntas entre si.
- **Analisar** – esse tipo de reunião tem por objetivo analisar fatos e situações problemas. Os participantes devem compreender o sentido, amplitude do problema ou situação para poder prever suas consequências. A última etapa desse tipo de reunião é encontrar a melhor decisão para a situação. As atividades mais comuns nessas reuniões são:
- fazer perguntas para ter uma visão maior do que está acontecendo;
 - testar suposições para verificar as causas dos problemas;
 - levantar ideias para ver como funcionariam na prática;
 - contextualizar o problema para entender melhor o seu funcionamento;
 - listar as ameaças e oportunidades possíveis;
 - propor alternativas de interpretação ou explicação de um fato ou problema.
- **Resolver problemas e decidir** – para Maximiano (1993) as atividades mais complexas em termos de reuniões são as que envolvem escolhas, análise de problemas, seleção de alternativas, negociações de barganhas ou trocas. Nessa etapa o grupo deve estar em um nível de maturidade mais avançado e desta forma apresentar soluções mais concretas e objetivas. O autor destaca graus de complexidade nessa modalidade de reuniões expostas a seguir:
- uma reunião entre a empresa e a comissão da fábrica para resolver por meio de negociação as reivindicações dos empregados;
 - uma reunião entre o gerente de logística negociando prazos com os parceiros;

- uma equipe do banco visita a direção da empresa para cobrar um empréstimo e negociar novos prazos;
- os coordenadores de um projeto envolvendo clientes de outros países negociam novos prazos e procedimentos de implantação.

O grau de complexidade do processo de trabalho depende do nível de dificuldade da decisão a ser tomada, ou seja, as decisões que envolvem mais conflitos de interesses são as de maior complexidade.

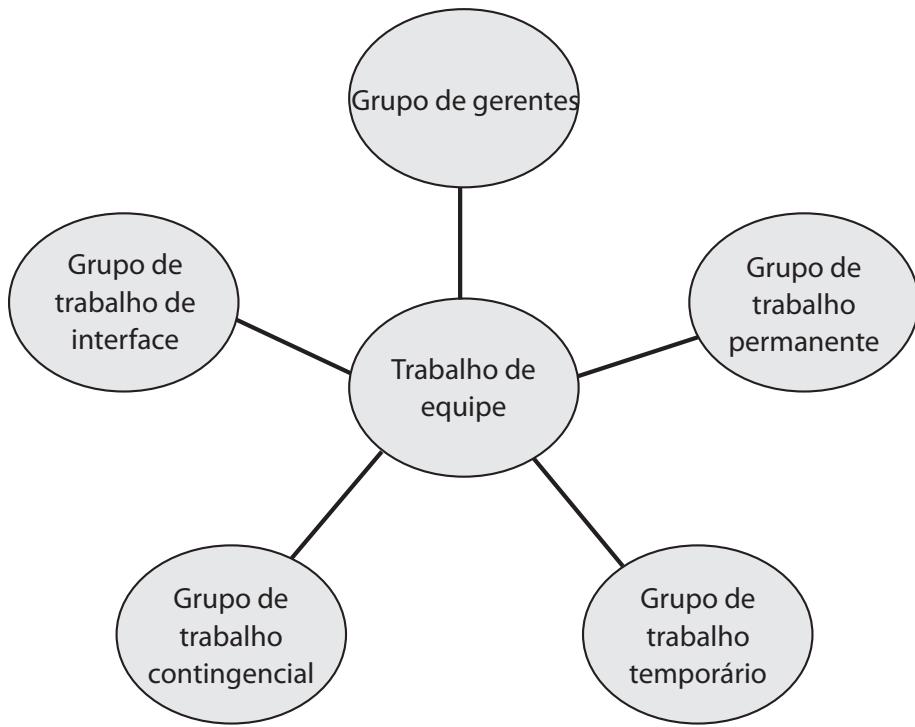
Os trabalhos desenvolvidos em grupos ou reuniões de trabalho devem levar em consideração o tipo de grupo que está sendo formado. Segundo proposta da Equipe Grifo (1996) existem diferenças nos grupos, quanto as suas finalidades, duração e componentes.

Para os pesquisadores da Equipe Grifo (1996) os grupos podem se reunir para a realização de trabalhos que tenham interface, ou seja, um departamento depende da sequência do trabalho de outra área. Por exemplo, um time de produção reunindo-se com grupo de logística para que não faltem peças na produção.

Outro tipo é o grupo de gerentes, nesse grupo as pessoas convivem há mais tempo, portanto se conhecem mais facilitando o conhecimento e integração entre os componentes. As reuniões gerenciais são mais de processo decisório e solução de problemas.

- **Grupo de trabalho permanente** – é o grupo onde as pessoas convivem diariamente, neste grupo podem existir problemas de relacionamento interpessoais dependendo do nível de amadurecimento da equipe. Se o grupo já estiver com os papéis definidos a tendência é que os conflitos já estejam解决ados ou sob controle.
- **Grupos de trabalho contingencial** – são formados em função de contingências ambientais. Por exemplo, as pessoas que trabalham próximas uma das outras podem formar um grupo em função das contingências ou situações do ambiente. Alunos podem formar um grupo de estudos por morarem no mesmo bairro.
- **Grupo de trabalho temporário** – nesta situação o grupo é formado com a finalidade de resolver uma situação especial. Por exemplo, um grupo de professores que se reúnem para decidir um problema disciplinar de um aluno da escola, na medida em que este problema ou situação não existir mais, o grupo também deixa de se reunir.

A figura a seguir demonstra o pensamento da equipe:



(Times de trabalho autodirigidos, 2006 p. 5)

Figura 1 – Unidades onde o trabalho em equipe pode existir.

Não importa o tipo de grupo, finalidade ou duração para que as reuniões sejam produtivas, elas sempre devem levar em consideração o conteúdo e a dinâmica das reuniões.

Para Maximiano (1993), para que o líder saiba qual o conteúdo necessário para a sua reunião ter resultados eficazes deve seguir o seguinte roteiro de questões.

➤ quanto ao problema

- Qual é o objetivo? Qual é o nosso problema? A finalidade é conhecer o problema ou tomar uma decisão para solucioná-lo? Caso seja necessária uma decisão quais são as alternativas possíveis?
- Quais as relações de causa e efeito?
- Quais as diferenças entre a situação real onde existe o problema e a situação desejada com a solução do mesmo?
- Em quais circunstâncias ocorre este problema? Abrangência e gravidade?

- Com que frequência e regularidade ocorrem?
- Como conseguir informações que facilitem a compreensão do problema?
- Terminologia: existe diferença de significado nas expressões dos participantes?

➤ quanto à solução

- Como a solução pode ser descrita?
- Qual o impacto desta decisão sobre os resultados da organização?
- Qual o seu impacto sobre o clima organizacional, como as pessoas reagirão?

➤ como lidar com a dinâmica das reuniões

– para que o grupo alcance a eficácia deve levar em consideração dois aspectos fundamentais:

- as regras devem ser apresentadas e asseguradas para que o grupo atinja a eficácia esperada;
- as relações interpessoais devem ser asseguradas para que o clima não prejudique a realização dos objetivos.

Com relação à primeira condição dos aspectos fundamentais apresentadas acima, o autor destaca que existem condições que o grupo deve se ater antes e durante a atividade, são elas:

- definir a necessidade da reunião e se seus objetivos estão claros;
- designar um coordenador e seus auxiliares;
- definir uma agenda;
- definir a sequência dos temas e o tempo de dedicação a cada um deles;
- estabelecer a sequência das falas dos participantes;
- definir o que se espera como resultado final e como será registrado (ata, relatório entre outros).

Existe outro problema que deve ser levado em consideração pela sua relevância, que é as relações entre os participantes. Essa relação tem de ser harmoniosa para que as reuniões alcancem os resultados esperados. As decisões precisam ser tomadas com bases racionais, antes das intuitivas. No entanto as decisões baseadas na racionalidade devem estar calcadas em um número significativo de informações que sustentem as decisões.

O autor Maximiano (1993) destaca como fundamental que sejam seguidas as seguintes regras:

- inicie a análise pelas informações concretas, percorra o caminho do racional para o intuitivo, ou seja, baseie-se em fatos objetivos primeiramente, e só após ter se esgotado todos os fatos, utilize a intuição;
- evite as conversas paralelas, pois deslocam a atenção do grupo;
- estimule a participação de todos, evitando desta forma o individualismo exagerado;
- evite que a reunião se torne um espaço para discussões de problemas de relacionamento do grupo.

Como distribuir papéis em reuniões para que sejam produtivas

Nas reuniões todos os elementos seguem as regras para tomarem decisões baseadas em informações e em competências técnicas, porém são essencialmente racionais, mas não são as únicas formas das reuniões serem produtivas ou gerarem bons resultados. Muitas vezes as reuniões dependem de ideias criativas e inovadoras. Essa criatividade não pode surgir em ambientes onde as regras são rígidas e não há espaço para novas ideias. Por esse motivo Maximiano (1993) propõe que as reuniões devem conter participantes que desempenhem diferentes papéis que, quando somados, aperfeiçoem os resultados.

O autor destaca os seguintes papéis que tiveram por base os estudos de Lauro de Oliveira Lima e Glen M. Parker, são eles:

- **técnico** – quem representa este papel tem como características principais a capacidade de legislar e organizar as informações, ele ajuda a definir regras para facilitar a produtividade do grupo. O técnico começa a desempenhar o seu papel assim que a reunião tem início.
- **piloto** – é quem mantém o grupo em foco no objetivo das reuniões, relembra as regras propostas pelo técnico, toda vez que um membro deixa de cumpri-la mantendo desta forma a disciplina e os objetivos da reunião.
- **avaliador** – o avaliador tem como característica principal resumir os pontos principais discutidos que ajudam na convergência dos objetivos. Eventual-

mente levanta questões para o grupo como: *Então, como podemos colocar essa ideia no papel? Como podemos sintetizar essa ideia? Será que não estamos falando a mesma coisa?*

- **dicionarista** – uniformiza os termos técnicos falados por profissionais de diferentes áreas do conhecimento. Desempenha papel fundamental eliminando barreiras de compreensão de terminologias específicas de áreas de atuação. Este membro do grupo facilita a compreensão de termos técnicos, por exemplo se o grupo possuir pessoas formadas na área de humanas e de engenharia aeronáutica o vocabulário técnico com certeza não será o mesmo. O dicionarista traduzirá para ambos os grupos os termos que não forem de compreensão de seus membros.
- **cientista** – o cientista preocupa-se com as informações prestadas. Frequentemente faz perguntas como: Isso é uma informação ou uma opinião? Quantas pessoas serão afetadas?
- **desafiador** – seu papel é questionar os objetivos, os métodos de trabalho e as relações entre os membros do grupo. Ele procura evitar que o grupo se atenha a detalhes e perca a visão do todo.
- **comunicador** – diminui os ruídos de comunicação entre os elementos do grupo. Acalma as discussões e cria um ambiente de descontração, ouve as ideias alheias e facilita a comunicação entre as pessoas que têm dificuldades de relacionamentos.

Todos os papéis são muito importantes para o sucesso das reuniões. Cabe ao gerente estimular os participantes a desempenharem os papéis que melhor se adaptam a eles.

Preparação e condução de reuniões

Os resultados das reuniões não são apenas afetados pelos seus componentes, outros fatores como: o ambiente onde ela se realiza, o horário, os problemas que já deveriam ter sido resolvidos. Todos estes fatores predispõem negativamente as pessoas a se envolverem no processo.

Imaginem uma reunião marcada em uma sexta-feira, véspera de feriado, às 17 horas para resolver um problema de produção que já está ocorrendo há uma semana? Ou uma reunião agendada para depois do almoço onde haverá uma palestra extremamente técnica com slides e tradução simultânea. Nas duas situações dificilmente as pessoas convocadas sentir-se-iam estimuladas a participar.

Para Maximiano (1993) a coordenação de uma reunião envolve várias atividades que devem ocorrer antes e depois delas. Sugere uma lista de atividades que facilitam a coordenação dessas reuniões.

1. Preparação:

- estabelecer objetivos e regras;
- selecionar quem deve participar;
- determinar o melhor horário e local;
- convocar os participantes e avisá-los para trazerem o material que deverá ser utilizado para que não cheguem despreparados;
- preparar e distribuir o material que deverá ser utilizado na reunião para que todos possam ter contato antes da atividade;
- preparar o local. Disposição do material, local de apresentação, equipamentos, material de apoio entre outras necessidades.

2. Condução:

- começar a reunião apresentando a agenda e os problemas que serão discutidos;
- definir o resultado final esperado;
- definir as regras de participação, inclusive o tempo disponível para cada assunto;
- identificar as pessoas do grupo, por meio de nomes sobre a mesa, pedindo para que todos se apresentem;
- estabelecer a ligação com assuntos discutidos em reuniões anteriores;
- estimular a participação de todos;
- administrar o tempo, tanto das pessoas que estão falando quanto do tempo destinado a cada assunto;
- resumir as principais conclusões.

3. Finalização:

- estabelecer com base nas conclusões finais quem e quando deverá executar as ações decididas;

- testar a compreensão, ou seja, verificar se todos estão de acordo com as decisões tomadas e os compromissos assumidos. Além da compreensão é necessário verificar se concordam e aderem às propostas;
- providenciar a distribuição dos resultados ou conclusões.

A habilidade de liderança para coordenar reuniões é um grande desafio para as pessoas que devem executar estas funções.

Além de um grande preparo sobre o assunto em pauta, o líder da reunião deve também conhecer as pessoas que estarão presentes, pois uma vez que houver conflitos entre os membros do grupo, ele terá que administrá-los. Administrar conflitos é uma tarefa a mais a ser desempenhada na reunião, o que pode dificultar o alcance dos objetivos.

Administrar conflitos é sem dúvida um papel gerencial de grande desafio. O líder deve exercer a liderança de acordo com os objetivos da reunião e com a composição de seus membros.

Texto complementar

Reuniões a diferentes vozes

(EXPRESSO EMPREGO, 2008)

Hoje é dia de reunião! Como são as suas reuniões de trabalho? Produtivas e divertidas ou frustrantes e autênticas perdas de tempo? Conseguem ouvir e aceitar ideias divergentes sem derrubar a mesa?

Quando pensar em agendar uma reunião pense também em distribuir responsabilidades a cada um dos colaboradores que vai estar presente. Desse modo, consegue evitar que falem todos ao mesmo tempo e sobre o mesmo assunto. É importante conhecer as ideias próprias dos seus empregados, mas tem outras maneiras para fazer, sem prejudicar uma reunião que está definida para tratar de determinadas questões.

Isso consegue-se facilmente com um pouco de organização. O problema maior coloca-se quando, entre os seus colaboradores, existem estilos de comunicação muito diferentes.

A forma de comunicar é o fator essencial para se conseguir ter uma *REUNIÃO*, na verdadeira acepção da palavra. Ou seja, aproveitar determinado período de tempo para organizar projetos, reunir informação e construir uma interação e proximidade entre todos os colaboradores, com sucesso.

Concretizar este objetivo é, por vezes, difícil porque todos nascemos da mesma forma, mas nem todos vivemos e aprendemos as mesmas coisas. Falamos de cultura! Se a diversidade contribui para o nosso enriquecimento, estilos de comunicação diferentes também podem criar dificuldades e até mal-entendidos numa reunião, quando o objetivo é chegar-se a um consenso.

Se analisarmos apenas o comportamento do homem e da mulher já somos capazes de perceber a existência dessas diferenças. Dedique algum tempo e perceba as atitudes e posições que cada um deles toma.

Por exemplo, é quase regra geral que o homem interrompe mais vezes a reunião do que a mulher. Esse fator não é necessariamente negativo, apenas quando essas interrupções acabam por perturbar, interferindo com a comunicação e impossibilitando aos outros de contribuir para a reunião. Em algumas culturas, como por exemplo as asiáticas, o ato de interromper alguém que está a falar, durante uma reunião, é considerado má educação e falta de respeito.

Outras situações problemáticas surgem quando existem colaboradores estrangeiros ou com “sotaques” que dificultam a clareza da comunicação. Nestes casos, o medo de serem incompreendidos pode dificultar ainda mais a reunião. Procure dar atenção e espaço para eles transmitirem as suas ideias.

No fundo, encontrar uma forma para compatibilizar essas diferenças é o ideal. Sugerimos-lhe três posturas que deve tomar, a partir do momento em que tomar consciência deste problema:

Todos participam!

Dê oportunidade a cada um para participar na reunião. Para que não haja confusões e falem todos ao mesmo tempo, no dia em que marcar a reunião refira os assuntos que vão ser tratados e o que quer ouvir de cada um dos colaboradores. Deste modo, podem preparar com “cabeça, tronco e membros” os comentários a fazer e todos têm um espaço e tempo formal para comunicar, sem desrespeitar a comunicação dos outros.

Cada um é responsável!

Se são avisados que têm de fazer uma comunicação durante a reunião, os seus colaboradores ficam responsáveis por ela e o melhor é mesmo serem originais. Pro-

cure que adotem um estilo de comunicação que aumente a produtividade da reunião e a torne mais criativa.

Há ideias boas que não despertam a atenção pelo simples fato da forma como foram transmitidas. Facilite a vida aos seus colegas, tornando-se compreensível – se eles comprehendem, contribuem para o sucesso da reunião e, quem sabe, das suas ideias.

► Poucas interrupções e distrações!

Não pode permitir que a atenção se perca, por isso tente agarrá-la a todo o custo, criando formas criativas para minimizar as interrupções e distrações. Por exemplo, estabeleça uma multa para quem interromper um colega que está a falar. É uma ideia divertida e pode dar resultados!

O importante é criar um ambiente agradável e receptivo às ideias de todos. Se sentem que são ouvidos, mais motivação têm para apresentar pequenas questões que se podem revelar importantes.

As diferentes vozes ou os diferentes estilos de comunicação podem tornar-se uma verdadeira fonte de riqueza!

Fazer reuniões é um dos grandes passatempos dentro da vida empresarial. Admitimos que as reuniões podem ser muito úteis quando se trata de informar ou de tomar uma decisão. Mas, muitas vezes, consomem tempo, o seu e o dos outros participantes, sem produzir resultados.

Faça uma reunião apenas quando for realmente necessário. Muitas vezes as reuniões são feitas apenas por hábito. Faça-a quando for relevante ou regularmente para fazer um ponto da situação.

Elabore uma ordem de trabalho com antecedência. Comunique-a com antecedência às pessoas que convocou para a reunião, para estas poderem se preparar. Tente também respeitar a ordem do dia, evitando assim grandes divagações.

Reunir durante demasiado tempo não serve de nada. A concentração dos participantes desaparece depois de 75 minutos. Se ficar preso numa reunião "maratona", tente introduzir intervalos regulares.

Tente começar a tempo, mesmo se ainda faltam algumas pessoas.

Pode jogar com o "timing" dependendo do tipo de pessoas com as quais vai reunir. Se souber que os participantes têm a tendência de se alargarem sobre os assuntos, marque a reunião para pouco antes do almoço ou para o fim do dia. Se são pessoas que nunca são pontuais, marque para uma hora estranha, por exemplo 17 minutos depois de uma hora, para despertar a pontualidade.

Mantenha o número de participantes limitado. Quanto mais pessoas, mais visões diferentes. Aliás, pessoas que não fazem verdadeiramente falta na reunião só iriam perder tempo. O mesmo é válido para si mesmo: se não faz falta, não vá. Se necessário, peça um relatório depois.

Transforme num hábito fazer um resumo de tudo e repetir rapidamente o plano de ação no fim da reunião. Assim, todos ficarão sabendo quem está a fazer o quê. Um relatório da reunião pode ajudar.

Evite que as pessoas repitam o que outros já disseram. Indique alguém para conduzir a reunião na direção correta. Seja você mesmo, curto, conciso e vá direto ao assunto.

Se quiser acelerar o ritmo, pode pedir a um colega para chamar depois de uma hora para um suposto assunto "urgente". Assim, mostra que o seu tempo é precioso e que não pode passar demasiado tempo numa reunião.

Atividades

1. As reuniões existem nas organizações para analisarem as situações e tomar decisões, portanto são importantes por quê?
 - a) Porque os seus resultados podem garantir a sobrevivência da empresa.
 - b) Porque as pessoas conversam e expõem seus pensamentos.
 - c) Porque ocorrem com muita frequência e proporcionam atualização.
 - d) Porque as pessoas se sentem motivadas a participar das conversas e decisões.
2. O gerente pode utilizar as reuniões para identificar ou promover:
 - a) as dificuldades de comunicação entre os setores, gerentes e funcionários.
 - b) os pontos fortes e fracos, as relações interpessoais e servem também para desenvolvimento da equipe.
 - c) as diferenças de produtividade da equipe, relacionamento e falhas de comunicação.
 - d) as falhas de comunicação, desgastes pessoais e desenvolvimento de equipe.

3. Quais os motivos que levam as pessoas a não gostarem de reuniões?

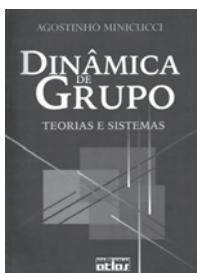
- a) As pessoas que convocam querem parecer importantes, e as reuniões são planejadas de acordo com os objetivos, as soluções são implantadas, o tempo é coordenado com precisão e o gerente utiliza o grupo para decidir.
- b) As pessoas que convocam querem parecer importantes, o gerente não toma as decisões sozinho, a agenda e o horário são cumpridos, as decisões tomadas são implantadas e são muito produtivas.
- c) Às vezes as reuniões dificultam a realização das tarefas, atribuem importância para quem convoca, são rápidas para a tomada de decisões, auxiliam o gerente na distribuição da responsabilidade.
- d) Atribuem importância a quem convoca, dificultam a realização de tarefas, protegem o gerente, manipulam o grupo, reafirmação do poder, falta de agenda e distribuição do tempo.

4. Existem cinco tipos de reuniões, quais são eles?

- a) Socialização, apresentar informações, produzir informação, analisar, resolver problemas e decidir.
- b) Resolver problemas, facilitar a comunicação, trabalhar em equipe, manter a decisão nas mãos do gerente, delegar e apoiar.
- c) Integração, socialização, sensibilização, autonomia, independência e gerenciamento.
- d) Integração, participação, eliminação, decisão, fortalecimento do grupo.



Ampliando conhecimentos



Divulgação Editora Atelha

Este livro de dinâmica de grupo auxiliará para uma maior compreensão sobre o funcionamento dos grupos e suas dinâmicas de interação. O autor propõe também vários exercícios que podem ser utilizados para facilitar as relações entre os membros da equipe além de formas de avaliar os resultados do grupo.

Gabarito

Conceitos de motivação

- 1.** B
- 2.** C
- 3.** D
- 4.** B

Teorias sobre motivação

- 1.** B
- 2.** C
- 3.** A
- 4.** D

Abordagem comportamental de motivação

- 1.** C
- 2.** A

3. B

4. A

Como motivar as pessoas no ambiente de trabalho

1. B

2. C

3. A

4. A

Liderança nos diversos contextos

1. B

2. C

3. A

4. B

Teoria de liderança com base nos traços de personalidade

1. A

2. C

3. A

4. D

Teoria dos estilos comportamentais

1. B

2. C

3. A

4. B

Teorias situacionais

1. B

2. B

3. A

4. C

Abordagens recentes de liderança

1. A

2. C

3. B

4. D

Como liderar reuniões

1. A

2. B

3. D

4. A

Referências

- ANDRADE, Cristiane *et al.* **A Influência do Tempo da Prática na Motivação Intrínseca de Atletas de Futebol Masculino, da Categoria Juvenil de Clubes Profissionais.** Disponível em: <www.efdeportes.com>. Acesso em: out. 2008.
- BASS, Bernard M. **Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership.** The Journal of Personoal Selling & Sales Management: Verão, 1997.
- BELUCCI, W.; TADEUCCI, M. S. R. A Gestão de Recursos Humanos na Implementação do Consórcio Modular: um estudo de caso da planta Volkswagen em Rezende. MOSTRA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, 2005, São Paulo. *In: Anais...*
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Liderança:** a administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas** – Fundação Getúlio Vargas, v. 38, n.º 1, jan/mar. 1998.
- _____. **Psicologia Aplicada à Administração.** São Paulo: Atlas, 2005
- BOLLES, R. C. **Theory of Motivation.** New York: Harper e Row, 1967.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- CARVALHO, Roberto J. **Análise da Influência do Modelo de Liderança nos Resultados de um Programa Preventivo de Acidentes de Trabalho.** Dissertação. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2006.
- CLUDTS, S. Organization Theory and the Ethics of Participation. **Journal of Business Ethics Dordrecht**, [s.l.] Sep. 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1998.

- DUBRIN, J. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EQUIPE GRIFO. **Times de Trabalho Autodirigidos**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EXPRESSO EMPREGO. **Reuniões a Diferentes Vozes**. Disponível em: <<http://aeiou.expresssoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=4284>>. Acesso em: out. 2008.
- FERRUCCIO, Alice. **O Líder Empreendedor e a Liderança Situacional**. Publicado em: 20 mar, 2007. Disponível em: <<http://aliceferrucio.blogspot.com/2007/>>. Acesso em: out. 2008.
- FIEDLER, Fred; CHEMERS, Martin M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIL, Francisco; LEÓN, José M. **Habilidades Sociales**: teoria, investigación e intervención. Madrid: Sintesis, 1998.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, F. **Motivation and Innovation**: who are workers serving? Tradução Marilda Tadeucci. California Management: Review, 1979.
- HSMANAGEMENT. **O Criador de Líderes**. n. 67. mar./abr. 2008.
- HUNTER, James, C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H.; KONOPASKE, Robert. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LIMONGI-FRAÇA, Ana C; ARELLANO, Eliete B. In: FLEURY, Maria Tereza (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- LUIZARI, D. C. M.; TADEUCCI, M. S. R. Estudo dos Ciclos de Vida e de Carreira com Enfoque na Predominância da Inclinação Profissional e Crenças Pessoais. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO CLADEA. **Anais**..., México, 2008.

MACHADO, Hilka V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD, 1999. **Anais...** Acesso em: 3 out. 2008.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Gerência de Trabalho de Equipe**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Além da Hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Além da Hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWER III, Edward E. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NEMANICH, Louise A.; KELLER, R. T. **Merger Integration Improvement & Transformational Leadership**: a field study. Academy of management annual meeting. Seatle: WA, 2004.

OLIVEIRA, S. A.; TADEUCCI, M. S. R. **Estudos de Motivação**. Universidade de Taubaté, 2006. (Trabalho não publicado).

PAZOLLI, F. **Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**. São Paulo: Centro de Pesquisas em Administração, v. 7, n. 3. jul./set. 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional: uma visão brasileira. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração-ENANPAD; 22 a 26 de set. 2002. Salvador/Bahia. Trabalho apresentado em CD.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: EPU, 1986.

SCHERMERHORN, Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TADEUCCI, M. S. R. Participação nas Organizações e sua Relação com a Motivação do Trabalhador. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

_____. **A Influência da Implantação dos Programas de Participação nos Resultados na Administração Participativa**. Tese de Doutorado – Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2002.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na Psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 8, n. 1, 2005.

TORRES, Cláudio. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLEMBECK. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, Max. **Economía y Sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fundo de Cultura Económica, 1987.

WIKI KNOWLEDGES. **Motivación**. Disponível em: <http://wiki.educartis.com/wiki/index.php?title=Motiva%C3%A7%C3%A3o#Indicadores_de_uma_equipe_motivada#Indicadores_de_uma_equipe_motivada>. Acesso em: ago. 2008.

Anotações

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Fundação Biblioteca Nacional

ISBN 978-85-387-0613-7



9 788538 706137