



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NA MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS.  
UM ESTUDO NA ÁREA DE PROSPECÇÃO DE  
CLIENTES DO BANCO CITIBANK EM BRASÍLIA.**

**PAULA REIS ROSA**  
**MATRÍCULA Nº 2035139-4**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, maio de 2007**

**PAULA REIS ROSA**

**A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NA MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS.  
UM ESTUDO NA ÁREA DE PROSPECÇÃO DE  
CLIENTES DO BANCO CITIBANK EM BRASÍLIA.**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF, maio de 2007**

**PAULA REIS ROSA**

**A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NA MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS.  
UM ESTUDO NA ÁREA DE PROSPECÇÃO DE  
CLIENTES DO BANCO CITIBANK EM BRASÍLIA.**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

**Banca Examinadora**

---

Prof.: Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

“Dê um peixe a um homem e o estará alimentando por um dia; ensine-o a pescar e o estará alimentando por toda a vida”.

Provérbio Chinês.

Dedico,

Antes de mais nada, à Deus;

E a minha mãe, amiga e companheira de todas as horas e de todos os momentos bons e ruins da vida.

Agradeço a Deus por me cobrir de bênçãos dentro das quais destaco a conclusão desta monografia.

À minha família e amigos. A contribuição deles veio de forma muito prática em momentos de grandes necessidades.

Ao orientador Alano Matias pelo seu apoio acadêmico para o desenvolvimento desta pesquisa.

E finalmente, destaco um agradecimento especial ao meu amigo e namorado Matheus Correa.

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem como tema a influência dos líderes na motivação dos funcionários. Foi realizada uma pesquisa na área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília. Sendo esta área composta por duas *team leaders*, "A" e "B", cada uma com equipes de 10 funcionários. Demonstrou-se a origem da liderança, seus conceitos e a importância do líder, na tentativa de desvendar qual o melhor estilo de liderar com base para maximizar o desempenho dos liderados, na busca de obter os resultados mais eficazes e produtivos para atingir os objetivos da organização. A liderança é caracterizada pelo processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Por isso, o objetivo geral deste trabalho, constitui em analisar a influência da liderança na motivação dos funcionários. Para avaliar a influência na motivação e a percepção em relação ao seu líder, foi aplicado um questionário pelo método censo, onde os funcionários das duas equipes informaram como se sentem trabalhando dentro do Citibank. Com relação a metodologia, foi utilizado o método exploratório, com a abordagem do problema com o levantamento de dados e o embasamento teórico com a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, quantitativo-descritivos. Por meio da aplicação dos questionários aos 20 funcionários do Citibank, foi possível identificar que os estilos de liderança aplicados pelas *team leaders* "A" e "B" são bem distintos e que o grupo que está motivado apresenta maior disposição em cumprir com as metas que lhe foram atribuídas. Na conclusão verifica-se que o comportamento do líder precisa ser flexível para influenciar a motivação dos funcionários. Por isso é preciso que o líder identifique a necessidade de cada liderado, analise a situação e então decida qual o estilo mais adequado, com meios de motivar as pessoas na direção do alcance dos objetivos esperados pela organização.

**Palavras Chave:** Liderança, influência e motivação.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01-</b> Visão em relação à liderança.....	34
<b>TABELA 02-</b> Motivação influenciada pela <i>team leader</i> .....	36
<b>TABELA 03-</b> Utilização de ferramentas da liderança.....	37
<b>TABELA 04-</b> A eficiência das técnicas de liderança.....	38
<b>TABELA 05-</b> Relacionamento funcionário/ líder.....	39
<b>TABELA 06-</b> Satisfação do funcionário a respeito do líder.....	40
<b>TABELA 07-</b> Clareza na comunicação do líder.....	41
<b>TABELA 08-</b> Interferência do modelo de liderança na motivação do grupo.....	42
<b>TABELA 09-</b> Comportamento do líder.....	43
<b>TABELA 10-</b> Influência na motivação.....	44
<b>TABELA 11-</b> A importância de ter funcionários motivados para a organização.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01-</b> Visão em relação à liderança.....	35
<b>GRÁFICO 02-</b> Motivação influenciada pela <i>team leader</i> .....	36
<b>GRÁFICO 03-</b> Utilização de ferramentas da liderança.....	37
<b>GRÁFICO 04-</b> A eficiência das técnicas de liderança.....	38
<b>GRÁFICO 05-</b> Relacionamento funcionário/ líder.....	39
<b>GRÁFICO 06-</b> Satisfação do funcionário a respeito do líder.....	40
<b>GRÁFICO 07-</b> Clareza na comunicação do líder.....	41
<b>GRÁFICO 08-</b> Interferência do modelo de liderança na motivação do grupo.....	42
<b>GRÁFICO 09-</b> Comportamento do líder.....	43
<b>GRÁFICO 10-</b> Influência na motivação.....	44
<b>GRÁFICO 11-</b> A importância de ter funcionários motivados para a organização.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema.....	11
1.1.1 Delimitação do Tema.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	11
1.3 Objetivos Específicos .....	11
1.4 Justificativa .....	11
1.5 Problema .....	12
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Metodologia do Trabalho.....	13
2.2 Método de Abordagem.....	13
2.3 Métodos de Procedimento.....	13
2.4 Técnicas de Pesquisa .....	14
2.5 Universo da Pesquisa.....	14
2.6 Técnicas de Amostragem.....	15
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1 Conceitos de Liderança.....	16
3.2 Histórico da Liderança.....	17
3.3 Estilos de Liderança .....	20
3.3.1 Algumas abordagens utilizadas pelos líderes.....	21
3.3.1.1 Liderança Autocrática.....	21
3.3.1.2 Liderança Democrática.....	22
3.3.1.3 Liderança Liberal .....	23
3.3.1.4 Liderança Benevolente-autocrática.....	24
3.3.1.5 Liderança Manipulativa-inspiradora .....	24
3.3.2 Formas da orientação para o trabalho .....	25
3.3.2.1 Liderança orientada para tarefas ou para a produção.....	25
3.3.2.2 Liderança orientada para as pessoas .....	25
3.4 Liderança Situacional .....	27
3.4.1 Modelo de Tannebaum e Schmidt .....	27
3.4.2 Modelo de Fiedler.....	28
3.4.3 Modelo de Hersey-Blanchard.....	28
3.5 Liderança e Motivação .....	29
3.5.1 Teoria de Hierarquia de Necessidades - Abraham Maslow.....	30
3.5.2 Teoria X e Y – Douglas Mc Gregor .....	31
3.5.3 Teoria motivação-higiene - Frederick Herzberg.....	32
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças e transformações no cenário mundial. Mudanças pelas quais várias organizações passam no séc. XXI como: globalização, revolução científica e tecnológica, acesso rápido a inúmeras informações, entre outros acontecimentos. (ARAÚJO, 2007).

Com essa evolução as teorias administrativas tiveram mudanças significativas, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos dentro das organizações. Desse modo, a atividade gerencial tornou-se instrumento indispensável para o enfrentamento das mudanças e vem conquistando espaço e reconhecimento durante essa trajetória de evolução da administração.

Diante disso, verificou-se a necessidade de melhor entender o papel do líder dentro das organizações. Assim, o presente trabalho apresenta uma pesquisa no Banco Citibank em Brasília, com enfoque no comportamento dos líderes da área de captação de clientes, e tem como objetivos específicos apontar a importância do líder para a empresa, descrever os conceitos de liderança e verificar quais os resultados da influência de um líder do Citibank na motivação de seus funcionários.

Para a realização desta monografia, além da pesquisa realizada no Banco Citibank, foi utilizada a metodologia de caráter exploratório, com pesquisas bibliográficas para identificar os conceitos que serviram de base teórica ao referido trabalho, a pesquisa documental como instrumento de coleta de dados na empresa objetivo desse estudo e aplicação de questionários com os funcionários para obtenção de dados.

Esta pesquisa está composta das seguintes partes, na primeira apresenta-se o tema, a delimitação do tema, objetivos, justificativa e o problema. Na segunda parte foi definida a metodologia utilizada, seguida da terceira parte onde a partir da pesquisa bibliográfica identificam-se os principais conceitos e percepções de vários autores a respeito da Liderança.

Na quarta parte, foi realizada a aplicação do questionário com os respectivos comentários. Na quinta, realiza-se uma análise dos dados confrontando-os com a teoria. E por último foram feitas as considerações finais deste trabalho na conclusão.

## **1.1 Tema**

Liderança.

### **1.1.1 Delimitação do Tema**

A influência dos líderes na motivação dos funcionários. Um estudo na área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a influência da liderança na motivação dos funcionários.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Descrever os conceitos de liderança;
- b) Demonstrar a importância do líder;
- c) Verificar quais os resultados da influência de um líder do Citibank na motivação de seus funcionários.

## **1.4 Justificativa**

A justificativa para tal estudo baseou-se no fato de que o rápido processo de evolução da humanidade como inovações tecnológicas e a concorrência globalizada, tem modificado a vida das empresas, trazendo com isto significativa importância para a área de gerência das organizações.

Devido a essa velocidade as empresas precisam se adaptar as novas realidades, e assim buscam líderes cada vez mais competentes, tornando-se vital para as organizações a discussão da existência e utilidade dos modelos de liderança capazes de sobreviver às turbulências da contemporaneidade.

É importante ressaltar que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos julgados necessários pela organização em que trabalham.

Para apoiar as organizações, ao longo dos anos diversas pesquisas têm focado o tema Liderança, buscando conceituar esse fenômeno, destacar cada vez mais a importância do Líder e principalmente demonstrar como seu comportamento pode afetar na motivação dos liderados.

Considerando as circunstâncias que envolvem a importância da Liderança para as empresas e levando em consideração que a autora desta pesquisa recebe

em seu dia-a-dia de trabalho fortes influências de líderes, justifica-se a escolha do tema objeto desta monografia.

Além disso, este estudo torna-se viável em virtude de o mesmo ser desenvolvido no próprio banco Citibank, empresa onde a pesquisadora é funcionária, facilitando assim o acesso a informações relevantes para o estudo.

### **1.5 Problema**

Como o comportamento dos líderes afeta na motivação dos funcionários da área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília?

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia do Trabalho**

A metodologia é a parte do trabalho que explica quais os métodos foram utilizados para se atingir os resultados da monografia e como eles foram utilizados, citando os caminhos para a coleta, a análise dos dados detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador e descrevendo os instrumentos de pesquisa. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia foi a pesquisa exploratória, que focou dois pontos: a abordagem do problema com levantamento de dados e o embasamento teórico com a pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Conforme Malhotra (2005, p. 54), “a pesquisa exploratória é conduzida para explorar a situação do problema, ou seja, para obter idéias e informações quanto ao problema que a gerência ou o pesquisador estejam enfrentando”.

### **2.2 Método de Abordagem**

O Método de abordagem utilizado nesta monografia foi o Método Dedutivo.

Este é um método científico que tem o propósito de explicar informações já contidas nas premissas, utilizando-se destas para sustentar de modo completo as conclusões sem que haja graduações intermediárias. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

### **2.3 Métodos de Procedimento**

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 106) “Os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas”.

O procedimento deste trabalho foi desenvolvido por meio de um Método Monográfico.

Este método consiste em um estudo que parte de uma realidade segmentada e chega a fenômenos gerais, observando e analisando em todos os aspectos o tema escolhido. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

## 2.4 Técnicas de Pesquisa

Esta monografia utilizou as técnicas de uma pesquisa de campo, quantitativo-descritivos com estudos de descrição da população. Aplicação de questionários com os funcionários da área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília, pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa de campo está voltada para o estudo de indivíduos, grupos e outros campos com base em uma pesquisa bibliográfica, seguida de coleta de dados e sua análise posterior (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseando-se em teorias de estudiosos na área de RH sobre a Liderança, com a preocupação de se investigar as suas características e principalmente suas influências na motivação daqueles que estão subordinados.

Segundo Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p.174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Especificamente neste trabalho, foram analisados documentos pertencentes ao Banco Citibank, e a aplicação de um questionário para levantamento de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 201):

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário informante pelo correio ou por um portador; depois de preenchido o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

A aplicação dos questionários foi feita no próprio Banco Citibank no período de 8 a 10 de maio de 2007.

A reunião destes métodos e instrumentos propiciou um conjunto de informações importantes que resultaram nesta Monografia, ajudando a entender melhor o tema em questão.

## 2.5 Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa reúne seres animados ou inanimados que apresentam características em comum, sua delimitação consiste em enumerá-los e definir quais são estas características. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

A delimitação do universo desta monografia apresentou estudos sobre os líderes dos funcionários da área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília. Sendo duas líderes, mulheres, com faixa etária de 30 e 36 anos. Ambas lideram equipes de 10 funcionários, mulheres e homens, todos localizados em Brasília e com faixa etária de no mínimo 20 e no máximo 30 anos.

## **2.6 Técnicas de Amostragem**

A amostra, segundo Lakatos e Marconi (2003, pág. 223) "Só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo". Esta pesquisa não necessitou de apresentação de amostra por se tratar de um censo.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Conceitos de Liderança

Na administração a liderança recebe destaque dentro do enfoque comportamental por desempenhar papel tão importante nas relações humanas. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Chiavenato (1993, p. 137):

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Segundo Maximiano (2000, p. 326):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Segundo Cury, (1995, p. 92):

A liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Basicamente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através destas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas.

Com base nesses conceitos é justificada a importância da liderança para as organizações, pois é por meio dela que o líder conseguirá direcionar seu grupo ao alcance dos objetivos esperados. Isso ocorre devido a influência que possuem sobre o grupo.

A influência é o ato de tentar mudar ou provocar o comportamento de outra pessoa ou grupos de pessoas. Por isso é um conceito ligado ao conceito de autoridade e poder. (CHIAVENATO, 1993).

O responsável por toda essa influência recebe o papel de líder, ou seja, é ele quem deve conduzir para que seus funcionários alcancem finalidades específicas com sucesso. (MAXIMIANO, 2000).

Os líderes selecionam as coisas certas para se fazer, as pessoas capazes e as forças necessárias para realizá-las. Assim precisam guiar e motivar seus funcionários. (TICHY, 1999).

Para que as pessoas sejam motivadas os líderes expressam a missão de uma forma simples a fim de atingir as mentes de todos de forma inspiradora. (VRIES, 1997).

Pode-se dizer então que o líder, por meio da influência e da comunicação humana, é capaz de conduzir as pessoas a fazerem o que deve ser feito de uma forma inspiradora.

A idéia de líder, no entanto, pressupõe consentimento. Pois só há liderança quando os liderados seguem o líder de forma espontânea. E para que isso aconteça é necessária coerência entre a proposta do líder e o que o grupo espera como recompensa, ou seja, é necessário que os liderados enxerguem que a proposta do líder para a resolução de algum problema que o grupo precise resolver, por exemplo, seja a certa e assim criam disposição e motivação para realizá-la. (MAXIMIANO, 2000).

Neste sentido, a liderança trata-se de uma relação funcional entre um indivíduo e um grupo. Relação esta que só é possível quando o grupo percebe no líder um possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. (CHIAVENATO, 1993).

Por meio da concepção dos autores citados acima a respeito de Liderança, pode-se chegar à conclusão que todos os autores buscam a mesma linha de raciocínio quanto a esta definição, que Liderança é a capacidade de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito.

Contudo, a Liderança pode ser considerada uma ferramenta muito importante para as organizações, pois é por meio dela que os funcionários podem sentir-se mais motivados a realizarem suas funções de forma cada vez mais eficaz.

### **3.2 Histórico da Liderança**

Em seu ponto de partida, a liderança era exercida por meio de autoridade, provindo do cargo que o indivíduo ocupava. As organizações voltavam-se exclusivamente para as próprias necessidades, pouco se importando com as necessidades e desejos do homem. Assim, a função do líder era estabelecer e impor critérios a fim de atender aos objetivos da empresa. (CURY, 1995).

Em visões tradicionais a liderança era vista pela distância social, a posição hierárquica do cargo gerencial era usada pelos dirigentes como uma forma de tentar

reforçar sua autoridade. Assim, o líder era visto como um ente à parte do grupo. (MOTTA, 2001).

É de líderes que tratam os estudos mais antigos da humanidade. No início, porém, segundo estudos psicológicos, dominava a pessoa do líder a sua universalidade e a noção de carisma, o que segundo Max Weber significa nascer líder ou nunca chegar a ser um. Uma crença que leva a uma estratégia de seleção que foi e continua sendo seguida por muitas organizações, ou seja, quando se é necessário um líder, este acaba sendo procurado no mercado e recebe uma oferta o suficiente para aceitar o novo emprego. (PEREIRA, 1999).

Geralmente, quando se ouve a palavra líder associa-se a grandes nomes da história. Isso porque sempre existiram líderes, mas, eram vistos como pessoas que já nasciam com poder e que representavam distância social.

No entanto, líderes que insistem na distância social tornam-se na prática, indivíduos autocentralizados e amantes do poder, tornando difícil uma relação adequada de liderança com seus subordinados. (MOTTA, 2001).

A liderança tinha como característica o foco na produção e aplicava controle utilizando o poder. Os funcionários eram instruídos a cumprir suas tarefas seguindo um determinado modelo sem incentivo à inovação e sugestão. (HUNTER, 2006).

Percebe-se que as pessoas dentro das organizações eram tratadas como simples recursos que estavam ali apenas para produzir. Não existia a influência do líder na motivação de seus seguidores, até mesmo porque não era prioridade a necessidade dos funcionários e sim o resultado da empresa.

Ao longo da história, diferentes escolas de pensamento caracterizaram várias teorias sobre o tema da liderança. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Abaixo serão descritos algumas destas teorias.

Em princípio, a ênfase passou a ser também nas pessoas que trabalham para a organização, levando em consideração seus aspectos psicológicos e sociológicos. Surge a abordagem humanística e o marco inicial dessa abordagem foi a Teoria das Relações Humanas, buscava-se humanizar e democratizar a Administração. (MUNIZ e FARIA 2001).

Na década de 30 foi realizada a experiência de *Hawthorne*, a qual demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores. O efeito *Hawthorne* como ficou conhecido mostra que um bom tratamento por parte da gerência faz com que os liderados produzam um bom desempenho. (MAXIMIANO, 2000).

A partir da teoria de RH constata-se que as pessoas deixaram de ser consideradas simples recursos, pois as organizações perceberam que os seus resultados dependem do desempenho destas pessoas. Assim, a influência do líder sobre os empregados nas organizações começa a ter importância.

Verifica-se que por intermédio do líder é possível despertar o interesse dos funcionários e fazer com que os mesmos produzam a fim de atingir os objetivos esperados pela organização.

Surge então, a Abordagem Comportamental que deu ênfase ao tratamento favorável aos empregados, em vez de só focalizar seu desempenho ou produtividade. (MEGGINSON, 1998).

Influenciada pela psicologia nos aspectos comportamentais tem-se a escola que ficou conhecida como Behaviorismo, a qual tem seu enfoque para os comportamentos do líder, dando origem, entre outros, a três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e liberal. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Abandonando o enfoque no comportamento e direcionando-o para a eficácia do líder, surge a Teoria Contingencial, a qual Cury (1995, p. 64), relata "que não existe melhor modo para se organizar e administrar, assim como não existem planos, estruturas organizacionais, estilos gerenciais etc., que possam ser aplicados universalmente".

Segundo esta teoria, nenhum estilo de liderança é, por si só, correto para todo administrador em qualquer circunstância. A teoria da contingência expande-se à Liderança Situacional quando prescreve que o estilo a ser utilizado depende de alguns fatores, entre eles a situação na qual as coisas acontecem. (MEGGINSON, 1998).

Os primeiros estudos com relevância sobre os efeitos dos estilos de liderança na produtividade e satisfação do grupo devem-se a Kurt Lewin e colaboradores. (PEREIRA, 1999).

Em 1965 foi então iniciada uma pesquisa por Kurt Lewin onde buscava-se analisar o grau de interferência que o estilo de liderança gera na produtividade dos liderados. Lewin concluiu que o estilo autoritário aumenta o nível de produtividade, porém, os liderados são nesse estilo desmotivados. Já o estilo participativo possui uma produtividade um pouco menor, no entanto, os liderados são motivados e produzem com satisfação. (ROBBINS, 1999)

Observa-se que o estilo de liderança interfere na motivação e conseqüentemente na resistência dos liderados, por tanto exerce um papel fundamental na sobrevivência das organizações, pois sua função é influenciar os funcionários a atingirem um objetivo comum à organização.

Em 1992, Kurt Lewin publicou um artigo contrariando a idéia de que a produção deve ser a maior preocupação do líder e defendendo que as organizações são para as pessoas. Lewin também contraria a idéia de que a pessoa já nasce líder ou liderado, acredita que a liderança e o estilo adequado a ser utilizado são pilares que se podem assumir através de bons estudos e treinamentos. (PEREIRA, 1999).

Em resumo, a liderança sempre existiu e seu estudo inicia-se com o surgimento dos Recursos Humanos, começava-se a pensar nas pessoas que trabalhavam nas organizações, mais tarde foram surgindo algumas teorias da liderança como a comportamental dando ênfase nas pessoas e não nas tarefas, a contingencial pautada no pressuposto de que não existe um modelo organizacional, único e exclusivo que possa garantir a eficácia organizacional e influenciada por esta última teoria tem-se a Liderança Situacional mostrando que o momento no qual o gerente se encontra é que determina o modo de agir ou o estilo adequado a se utilizar.

Assim Kurt Lewin destaca-se na história da Liderança, pois seus estudos retratam a evolução e o caminho que o líder deve seguir para atingir maiores resultados contando com a satisfação de seus funcionários.

### **3.3 Estilos de Liderança**

Dentro da eficácia que o líder precisa ter em relação a várias pessoas como superiores, colegas, subordinados e até mesmo grupos externos, destaca-se como

qualidade de liderança especialmente o relacionamento do líder com os subordinados. (MEGGINSON, 1998).

Assim, um foco importante no estudo da Liderança é a forma como o líder utiliza a autoridade no seu relacionamento com os liderados. (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se dizer então que esta utilização da autoridade é como um tipo específico de habilidade do líder e pode ser classificada em três estilos: Autocrática, Democrática e Liberal. (MAXIMIANO, 2000).

Porém, entre os estilos de liderança encontra-se também o líder *Laissez-faire*, Democrático-participativo, Manipulativo-inspirador, Benevolente-autocrático e o Autocrático-burocrático. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Segundo o pensamento dos autores citados acima, conclui-se que a forma como o líder orienta a sua equipe pode ser classificada a partir do estilo utilizado por cada um.

Além da classificação dos líderes segundo a abordagem utilizada pelos mesmos existe também a orientação para conseguir que o trabalho seja feito, ou seja, caracterizar o líder segundo suas próprias atitudes na realização de um trabalho, verificando se dão ênfase as tarefas ou as pessoas. (MEGGINSON, 1998).

Conclui-se assim que esta outra classificação leva em consideração a preocupação do líder focada nas pessoas de sua equipe ou focada na produção do grupo.

### 3.3.1 Algumas abordagens utilizadas pelos líderes.

#### 3.3.1.1 Liderança Autocrática:

Também conhecida como liderança Autocrática-burocrática, este estilo caracteriza-se pelas regras e regulamentos serem concentrados em uma única pessoa: o líder. Este por concentrar todo o poder é o único que pode tomar as decisões. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

De acordo com a Liderança Autocrática, a autoridade é concentrada ao máximo no líder, que toma decisões que independem da participação ou aceitação do grupo. (MAXIMIANO, 2000).

Um líder autoritário pode ser comparado como um sargento ou militar, pois toma todas as decisões sem que seus seguidores participem delas. (MEGGINSON, 1998).

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p.24):

Reconhece-se até que, em situações críticas de emergência, como em campanhas militares, essa concentração de poder é necessária, mas que, passada a crise emergencial, ela pode descambar para o despotismo.

Nesta liderança também cabe ao líder escolher os membros que formarão cada grupo e determinar a tarefa a ser realizada por cada um deles. (CURY, 1995).

Acerca das características da Liderança Autocrática, pode-se dizer então que o líder demonstra uma habilidade tirana com comportamento completamente autoritário e decisório.

Segundo uma pesquisa feita por White e Lippitt em 1939 para verificar o impacto causado pelos diferentes estilos de liderança, a Liderança Autocrática apresentou o maior volume de trabalho produzido, no entanto, com sinais de tensão, frustração e agressividade dos trabalhadores. (CHIAVENATO, 1993).

Conclui-se assim, que na liderança autocrática o líder concentra todas as tomadas de decisões sem contar com a participação de seus subordinados. E por possuir uma característica autoritária atinge a um maior número de produção, no entanto, conta com a insatisfação dos liderados.

Outro estilo de liderança que os pesquisadores como Chiavenato, Cury, Megginson, Marinho e Oliveira definem, é o estilo democrático, sobre o qual descrevem os parágrafos a seguir.

### 3.3.1.2 Liderança Democrática:

Contrariando a Liderança Autocrática existe a Liderança Democrática, onde as decisões são debatidas e decididas pelo grupo que é orientado pelo líder. (CHIAVENATO, 1993).

O líder democrático sugere algumas técnicas dentro das quais o grupo pode escolher para trabalhar, sendo que os membros são livres para produzir com um colega a sua escolha. (CURY, 1995).

Também conhecida como Liderança Democrático-participativa, segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 23) "esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas".

Os líderes democráticos também são conhecidos como participativos, pois utilizam o envolvimento grupal para estabelecer objetivos e determinar as funções dos cargos. (MEGGINSON, 1998).

Conclui-se assim que o líder com este estilo, possui um papel de assistente, que procura orientar o grupo na melhor forma, sugerindo e permitindo que a comunicação flua para que os problemas sejam resolvidos coletivamente.

De acordo com a pesquisa feita por White e Lippitt em relação aos diferentes estilos de liderança, percebe-se que sob a liderança Democrática, o nível em questão de quantidade de produção não foi tão elevado quanto sob a Liderança Autocrática, porém os níveis de qualidade foram admiravelmente melhores, com sinais de satisfação do grupo, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas. (CHIAVENATO, 1993).

Assim, na Liderança Democrática o grupo sente-se mais satisfeito por poder participar das decisões a serem tomadas. Percebe-se que a influência do líder na motivação de seus seguidores resulta em um trabalho satisfatório tanto para a organização quanto para seus empregados.

Continuando os estudos a respeito do comportamento que o líder possui, segue abaixo uma breve pesquisa sobre o líder liberal.

### 3.3.1.3 Liderança Liberal:

Também conhecido como *Laissez-faire*, outro estilo de liderança é o liberal, apresentado por um líder que não possui autoridade e disponibiliza o máximo de liberdade ao grupo sem supervisão e sem estrutura. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

O líder liberal possui uma completa ausência na participação das decisões, só fornecendo informações quando solicitadas. É um líder que não toma parte nas discussões e nem interfere no caminhar dos acontecimentos. (CURY, 1995).

Segundo Maximiano (2000, p. 344) “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”.

Observa-se assim que na liderança liberal os liderados são os próprios líderes, pois tomam suas próprias decisões.

Ainda em relação à pesquisa feita por White e Lippitt em 1939, sob o comportamento da liderança liberal, os resultados não foram satisfatórios nem em número e nem em qualidade e os sinais encontrados nos grupos foram de forte individualismo, desagregação dos mesmos, insatisfação e pouco respeito ao líder. (CHIAVENATO, 1993).

A partir deste estilo liberal é possível identificar como a presença de um líder é importante para o resultado do grupo e conseqüentemente da empresa, pois nesta liderança a ausência do mesmo é a característica mais relevante.

Por último observa-se mais dois estilos de liderança, a benevolente-autocrática e a manipulativo-inspiradora.

#### 3.3.1.4 Liderança Benevolente-autocrática:

Este estilo de liderança adota o método paternalista/ maternalista, onde o grupo recebe uma supervisão cerrada, mas são encorajados a fazer sugestões em relação ao trabalho, metas e outros. Assim, sem a percepção do grupo este se torna dependente e fraco, pois este estilo de liderança cria uma ilusão de segurança e fraternidade. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Pode-se dizer que, neste estilo o líder é paternal, mas sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo, evitando discórdias e produzindo uma ação de grupo feliz. (MINICUCCI, 1995).

Nesta liderança a maioria das decisões são tomadas pela alta administração, mas os liderados podem participar de algumas pequenas decisões. (MEGGINSON, 1998).

O líder paternalista é muito dedicado e se sente como a única pessoa capaz o suficiente de orientar e decidir o que é melhor para o grupo. Aceita algumas opiniões de seus seguidores, mas a palavra final e de peso é sempre sua. É o que se pode inferir a partir das colocações dos autores citados acima.

#### 3.3.1.5 Liderança Manipulativa-inspiradora:

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 24) essa liderança "é comumente confusa e ambígua; a direção (gerência) estabelece os alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil".

Na prática, o líder acaba utilizando todos os estilos de liderança levando em consideração a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas no momento. (CHIAVENATO, 1993).

Conclui-se que o líder para influenciar a motivação de seus seguidores, deve ser flexível e alterar seu comportamento sabendo que cada estilo de liderança tem sua finalidade em situações específicas.

### 3.3.2 Formas da orientação para o trabalho.

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p.25) “o foco parece se deslocar do que o líder é, ou melhor, do estilo que o líder tem, para se concentrar em torno do que o líder faz, ou seja, em torno de suas funções”.

O líder pode direcionar sua orientação para a produção ou para seus empregados. (ROBBINS, 1999).

#### 3.3.2.1 Liderança orientada para tarefas ou para a produção:

Nesta liderança, também conhecida como estrutura inicial, os líderes focalizam o trabalho a ser feito, praticam um controle cerrado de qualidade dando ênfase na produção final. (MEGGINSON, 1998).

O líder orientado para a tarefa possui comportamentos ligados ao modelo autocrático de uso da autoridade focalizando o trabalho do grupo, enfatizando o cumprimento de metas e prazos. Além de esclarecer as responsabilidades de cada liderado e designar a tarefa a ser realizada por cada um. (MAXIMIANO, 2000).

A liderança centrada nas tarefas lembra a teoria X de Mac Gregor onde os líderes se utilizam do poder para influenciar seus seguidores usando recursos de recompensa e punição. Buscando por intermédio da pressão controlar as pessoas a fim de atingirem as metas organizacionais. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

A partir dos pensamentos dos autores citados acima, o líder orientado para as tarefas é um líder que segue os modelos autocráticos e se utiliza do poder para dizer aos liderados o que fazer e como fazer a fim de atingir os resultados sem se preocupar com as pessoas.

#### 3.3.2.2 Liderança orientada para as pessoas:

Trata-se de um estilo que foca os aspectos humanos dos liderados, buscando um nível de desempenho desejado, mas preocupando-se mais com as pessoas do que com as tarefas. Procura manter maior participação dos subordinados nas decisões. (CHIAVENATTO, 1993).

A liderança orientada para as pessoas caracteriza-se dentro dos aspectos utilizados pelo modelo democrático de uso da autoridade. Este líder focaliza o grupo e procura manter um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis, além de ser amigável, ouve e presta atenção em seus subordinados. (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se dizer então que nesta liderança os líderes estimulam os seus subordinados a participarem das decisões nas soluções de problemas organizacionais, a fim de que se sintam gratificados e motivados, obtendo um desenvolvimento pessoal que atinge aos objetivos da empresa e gera nos liderados um sentimento de auto-realização.

Para esses líderes também se usa o termo centrados no relacionamento e na consideração pelos outros, pois têm confiança e sentem necessidade de desenvolver e dar poder aos membros de seus grupos. (MEGGINSON, 1998).

Segundo Cury (1995, p. 97) “a consideração refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe”.

Este tipo de liderança onde os líderes compartilham suas responsabilidades com seus liderados envolvendo-os no planejamento e execução de tarefas deriva a teoria Y de Mac Gregor, onde as políticas são abertas para decisões coletivas e os líderes estão voltados para a orientação do grupo, dando a seus liderados um considerável grau de liberdade em seu trabalho. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Observa-se assim que os líderes voltados para as pessoas se preocupam com os problemas de seus subordinados na tentativa de terem grupos motivados e eficazes para obterem maiores resultados.

Essas duas lideranças, orientada para as tarefas e orientada para as pessoas, foram consideradas estilos em oposição, ou seja, mutuamente excludentes. Com o avanço nas pesquisas sobre liderança verificou-se que as pessoas e as tarefas não são pólos opostos e que o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento. (MAXIMIANO, 2000).

Existe então outra abordagem sobre a liderança, denominada *Grade Gerencial*, onde o administrador está voltado para os dois assuntos, tanto tarefas quanto pessoas. (CHIAVENATO, 1993).

Sendo assim, segundo Cury (1995, p.101) “o estilo ideal deverá fluir de um comportamento adaptativo do líder às exigências da situação”.

Conclui-se, portanto que, para uma boa liderança é necessário que o líder adapte seu comportamento em relação a cada situação específica, pensando tanto nas tarefas quanto nas pessoas, para que com isso seus subordinados sintam-se motivados e atinjam um bom desempenho organizacional.

Assim, o melhor estilo de liderança é aquele onde o líder possui flexibilidade de estilos, tendo sensibilidade situacional, conseguindo avaliar qual o estilo deve ser utilizado diante de cada situação. (CURY, 1995).

Levando em consideração o momento específico onde o líder deve analisar qual o comportamento ideal a se utilizar, segue um breve estudo a respeito da Liderança Situacional.

### **3.4 Liderança Situacional**

Esta liderança é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores, mostrando que para se alcançar uma liderança de sucesso é preciso selecionar o estilo correto a ser utilizado. (ROBBINS, 1999).

Assim, sua essência mostra que o estilo para ser eficaz deve ajustar-se a situação. (MAXIMIANO, 2000).

Percebe-se que nesta liderança, o papel do líder se baseia em avaliar quando usar e qual método utilizar, de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho. (MINICUCCI, 1995).

Pode-se dizer então, que a liderança situacional, entende como líder aquele capaz de ajustar-se a um grupo particular de pessoas sob as mais variadas condições, procurando desta forma sempre influenciar seus subordinados positivamente para que estes se sintam motivados.

No entanto, para descobrir qual estilo ajusta-se a qual momento, o líder precisa saber como avaliar a situação. Alguns autores como Tannenbaum, Schmidt, Fiedler, Hersey e Blanchard descrevem os seguintes modelos a esse respeito:

#### **3.4.1 Modelo de Tannebaum e Schmidt:**

Um artigo intitulado "como escolher um padrão de liderança" de autoria de Tannebaum e Schmidt tornou-se popular entre os administradores porque endossava uma série de comportamentos, em vez de oferecer uma escolha entre apenas dois estilos de liderança: democrático ou autoritário. O artigo baseia-se na liderança situacional onde o administrador possui várias alternativas para lidar com as pessoas, portanto, ressalta que ao tomar decisões de liderança, os administradores devem levar em conta as forças em si mesmo, nos subordinados e na situação. (MEGGINSON, 1998).

Assim, segundo este modelo, existem três critérios para avaliar a situação. No primeiro é levado em consideração o conhecimento e a experiência do próprio gerente, ou seja, a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação. No segundo, são as características dos funcionários que possuem influência no estilo a ser utilizado pelo líder e por último, a própria situação na qual a empresa se encontra é que caracteriza quais os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. (MAXIMIANO, 2000).

Acerca deste modelo e da liderança situacional, percebe-se que o líder pode utilizar um comportamento diferente para cada momento específico. No entanto, para analisar a situação e então definir o estilo ideal de liderança, o líder é influenciado por sua experiência, pelos seus funcionários e pela própria situação.

#### 3.4.2 Modelo de Fiedler:

A partir da idéia que os estilos de liderança eficazes são situacionais e que cada situação requer um diferente comportamento do líder, Fiedler se baseia em três fatores situacionais: poder de posição do líder; estrutura da tarefa e relações líder-membros. (MARINHO E OLIVEIRA, 2005).

Para Fiedler as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos destes três fatores, os quais permitem demonstrar o grau de favorabilidade da situação para o líder. (MAXIMIANO, 2000).

Diante de uma situação favorável o líder pode decidir qual o melhor comportamento utilizar de forma a despertar a motivação de seus seguidores.

Sendo assim, segundo Robbins (1999, p. 223) “quanto melhores as relações líder-membros, mais estruturado o trabalho, e quanto mais forte o poder da posição, maior controle ou influência o líder tem”.

De outra forma, se nas relações entre os líderes e os membros, os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, as tarefas bem definidas e a posição do líder indicar importância e autoridade, a situação torna-se favorável ao líder. (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se concluir que este modelo mantém a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento, e utilizar os três fatores citados acima para melhor avaliar a situação.

#### 3.4.3 Modelo de Hersey-Blanchard:

Também baseado na liderança situacional este modelo enfatiza o uso de um estilo adaptado pelos líderes, dependendo do diagnóstico que fazem da situação. (MEGGINSON, 1998).

Para esses autores a principal característica da situação que o líder enfrenta refere-se a maturidade do subordinado, em uma tarefa específica, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho. Sendo que quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. (MAXIMIANO, 2000).

Esta idéia principal divide-se em quatro comportamentos específicos de líder: narrar, o líder possui comportamento diretivo, define os papéis e diz às pessoas como realizar as tarefas; vender, o líder também possui comportamento diretivo, mas oferece um apoio para reforçar o entusiasmo; participar, o seguidor participa da tomada de decisão juntamente com o líder que tem o papel de facilitar e comunicar; e delegar, o líder fornece pouco apoio e direção. (ROBBINS, 1999).

Levando em consideração que o estilo de liderança a ser adotado por determinado líder depende do nível de maturidade das pessoas que o mesmo deseja influenciar. Observa-se que o líder deve analisar a situação conforme a capacidade e interesse das pessoas em realizar um bom trabalho e então, verificar qual comportamento utilizar.

A relação entre a liderança situacional e estes três modelos citados acima, deve-se ao fato que para o líder escolher qual estilo de liderança desenvolverá em relação aos seus subordinados, deve considerar e avaliar cada momento específico na busca de despertar motivação nas pessoas e dessa forma conduzir sua equipe para a conquista dos objetivos organizacionais.

### **3.5 Liderança e Motivação**

Os primeiros estudos demonstram que a remuneração era a única forma da empresa motivar um trabalhador, por isso, focavam apenas nas tarefas em busca de maiores produtividades. Mas com o passar do tempo, a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho começou a ser levada em consideração como forte aspecto que resulta na motivação dos mesmos. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Isso porque a pessoa motivada demonstra alto grau de disposição para realizar as tarefas na direção esperada pela empresa. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Robbins (1999, p. 109) a motivação é definida como "a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo".

A partir deste conceito é importante ressaltar que o nível de esforço aumenta ou diminui de acordo com a satisfação das necessidades do indivíduo. Quando suas necessidades são satisfeitas, o indivíduo fica motivado e se esforça mais, buscando atingir as metas da organização.

O comportamento das pessoas é motivado na maioria das vezes por alguma coisa interna do próprio indivíduo, podendo ser também influenciado por fatores externos do ambiente. Com isso, o líder deve se utilizar de ferramentas para potenciar e alavancar a satisfação das pessoas. (CHIAVENATO, 1993).

Por isso é importante para o líder, saber e conhecer o que energiza o comportamento de seus funcionários. (MARINHO E OLIVEIRA, 2005).

Para explicar melhor a motivação das pessoas na organização, foram desenvolvidas algumas teorias. Destacam-se três destas teorias, da década de 50, que serviram de base para a formulação de teorias contemporâneas sobre motivação. São elas: a teoria de hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de motivação-higiene. (ROBBINS, 1999).

### 3.5.1 Teoria de Hierarquia de Necessidades – Abraham Maslow

Segundo Maslow os seres humanos possuem um conjunto de impulsos denominado necessidades que podem ser agrupados em níveis hierárquicos, cujo grau de importância influencia o comportamento humano. (MARINHO E OLIVEIRA, 2005).

Existem cinco categorias que podem ser consideradas necessidades básicas. São elas: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. (MASLOW, 2003).

a) Fisiológicas: necessidades biológicas dos seres humanos, como fome e sede. (MEGGINSON, 1998).

b) Segurança: proteção das pessoas contra mal físico ou emocional. (ROBBINS, 1999).

c) Social: necessidade de amizade e interação dentro do grupo e da sociedade. (MAXIMIANO, 2000).

d) Estima: necessidades internas como amor próprio e externas como reconhecimento das pessoas. (ROBBINS, 1999).

e) Auto-realização: necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial, se desenvolver e obter sucesso profissional. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Maslow baseou sua teoria no princípio de que as necessidades podem ser classificadas em uma hierarquia de importância, progredindo dos níveis mais baixos como as fisiológicas, para as necessidades mais altas como a auto-realização. (MEGGINSON, 1998).

O líder na busca de influenciar a motivação de seus seguidores deve ter em mente esta relação de necessidades e trabalhar para que as mesmas sejam atendidas.

Esta visão em relação a motivação mostra que as pessoas estão em processo de desenvolvimento e tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra. (MAXIMIANO, 2000).

A medida que as necessidades mais básicas tornam-se satisfeitas, as mais elevadas na escala tornam-se mais influentes na motivação do comportamento humano. (MASLOW, 2003).

Com base nesta teoria, conclui-se, que se a organização deseja motivar seus funcionários, deve agir para satisfazer suas necessidades.

O líder pode ter maior influência no comportamento de seus funcionários identificando em que nível da hierarquia a pessoa está e então agir para atender suas necessidades.

### 3.5.2 Teoria X e Teoria Y – Douglas McGregor

O conceito mais conhecido de McGregor é a tese de que as estratégias de liderança são influenciadas pelos pressupostos do líder a respeito da natureza humana. (MEGGINSON, 1998).

McGregor tinha duas visões distintas das pessoas: positiva e negativa, o que levou-o a formular duas teorias: a teoria X, com uma visão basicamente negativa, e a teoria Y, com uma visão positiva dos seres humanos. (ROBBINS, 1999).

Na teoria X, McGregor pressupõe que o ser humano é preguiçoso e não confiável, assim as pessoas devem ser controladas e pressionadas a fim de atingirem as metas organizacionais. Nesse caso, todas as políticas são

determinadas pelo líder que tende a estar voltado para as tarefas e se utiliza de recursos de recompensa e punição para influenciar seus seguidores. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Assim, pode-se dizer que o líder segundo a teoria X, segue os modelos do estilo autoritário, ou seja, se utiliza do poder para controlar os funcionários que não participam das decisões.

Em contraste com estas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, têm-se a teoria Y, onde os empregados vêem o trabalho tão natural como a diversão, exercem autodireção e autocontrole para atingir os objetivos estabelecidos e participam da resolução dos problemas organizacionais. (MEGGINSON, 1998).

Assim, na teoria Y, as decisões são coletivas e as recompensas mais importantes devem satisfazer as necessidades das pessoas por auto-realização e desenvolvimento pessoal. McGregor acreditava que estas idéias eram fatores motivacionais para as pessoas. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Percebe-se na teoria Y, um líder com estilo democrático, mais voltado para a orientação do grupo com abordagens que podem maximizar a motivação de um empregado no trabalho.

### 3.5.3 Teoria motivação-higiene – Frederick Herzberg:

Também conhecida como teoria dos dois fatores, demonstra que a motivação sofre influência de dois fatores diferentes: higiênicos e motivacionais e que qualquer um dos dois pode causar, ou não, a satisfação do trabalhador. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Os fatores higiênicos, como a política e administração da empresa, a supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário, quando adequados causam a não insatisfação dos trabalhadores, no entanto não significa dizer que as pessoas estarão motivadas. (ROBBINS, 1999).

Herzberg afirma que para motivar as pessoas, o líder deve dar ênfase aos fatores motivacionais, no intuito de despertar a disposição ou vontade dos trabalhadores em direção aos objetivos da empresa. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 160) “os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados com os sentimentos de auto-realização e reconhecimento”.

Acerca desta teoria, observa-se que o líder pode eliminar os fatores geradores de insatisfação dos funcionários dando ênfase aos fatores higiênicos, no entanto para influenciar a motivação das pessoas é necessário que o líder tenha um comportamento direcionado para a teoria dos fatores motivacionais.

O estudo destas três teorias ajudam a compreender melhor o processo de motivação nas organizações.

Como a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. (BARTLETT e GHOSHAL, 1997). Verifica-se que as teorias de Maslow, Mc Gregor e Herzberg direcionam o líder no sentido de buscar motivar seus seguidores e com isso alcançar as expectativas esperadas pela empresa.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O Banco Citibank possui uma área que tem como objetivo aumentar a quantidade de contas no banco e por isso destina-se única e exclusivamente para a captação de novos clientes. Esta área é composta por duas equipes, cada uma possui uma *team leader* e 10 funcionários que são responsáveis pela captação destes clientes.

Estes funcionários são considerados externos, por passarem a maior parte do tempo na rua procurando clientes. Cada um possui uma meta mensal de 18 contas novas, podendo ser alterada de acordo com as necessidades do banco.

O gerente externo é a principal fonte de busca de novos clientes para o banco e por isso deve estar motivado a cumprir com a meta estabelecida.

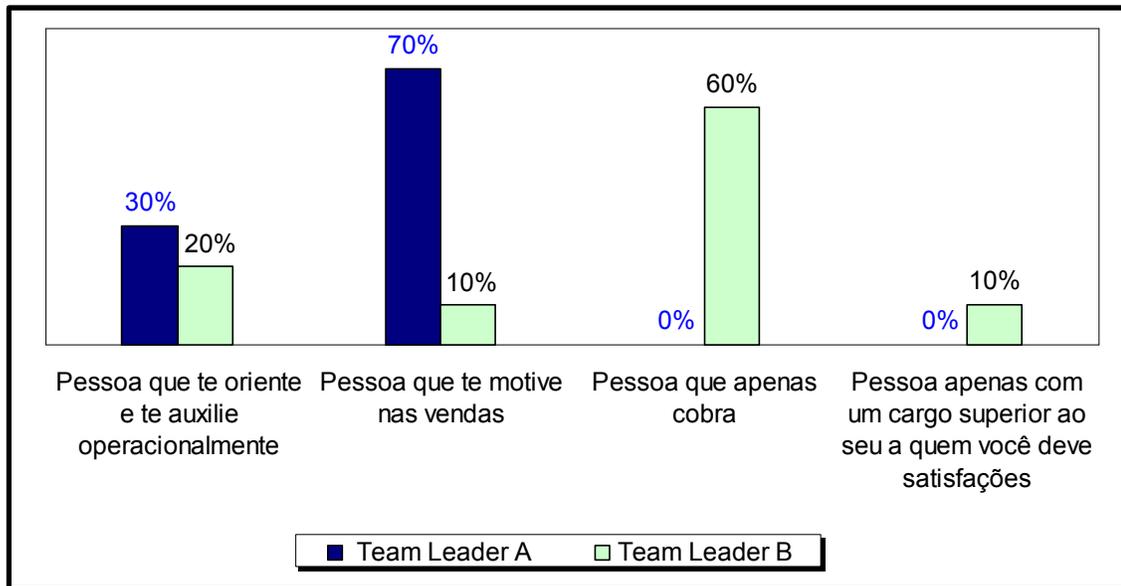
O questionário foi desenvolvido e aplicado em todos os funcionários da área de prospecção de clientes de Brasília, para obter dados mensuráveis a respeito da influência de cada *team leader*, "A" e "B", na motivação de cada um de sua equipe. O questionário foi distribuído, e em seguida elaborou-se os gráficos com seus devidos comentários.

**QUESTÃO 01:** Como você enxerga a sua *team leader*?

**TABELA 01** – Visão em relação à liderança.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Pessoa que te oriente e te auxilie operacionalmente	3	2	30%	20%
Pessoa que te motive nas vendas	7	1	70%	10%
Pessoa que apenas cobra	0	6	0%	60%
Pessoa apenas com um cargo superior ao seu a quem você deve satisfações	0	1	0%	10%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 01** - Visão em relação à liderança.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

**Comentários:**

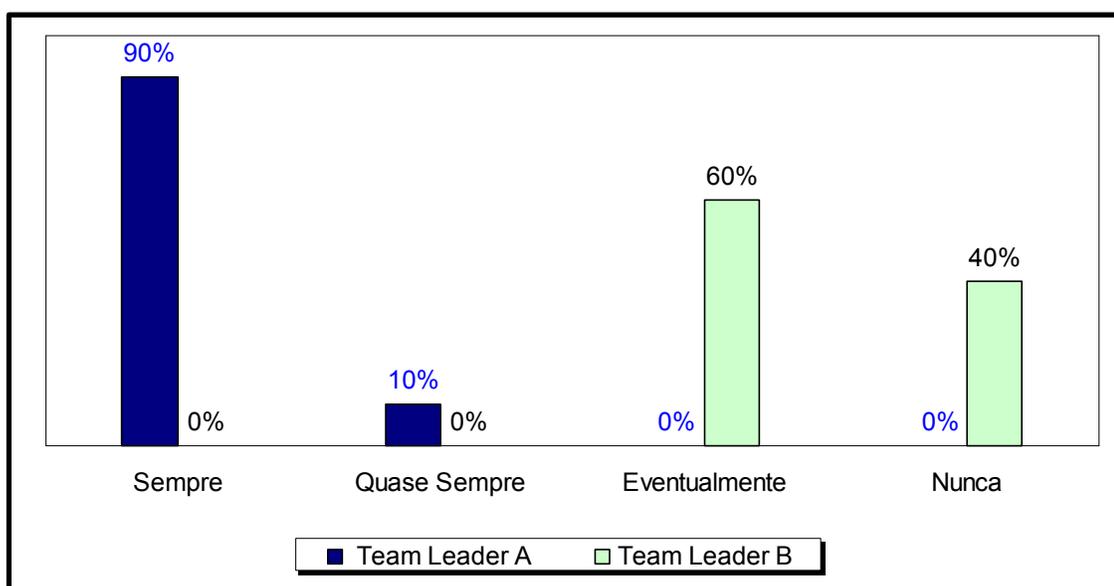
De acordo com os percentuais apresentados, 70% dos respondentes da equipe A enxergam sua *team leader* como uma pessoa que os motiva nas vendas e 30% da mesma equipe, acreditam que a *team leader* apenas auxilia na parte operacional. Em relação a *team leader* "B", 60% a consideram como uma pessoa que apenas cobra e 10% afirmaram que a *team leader* é apenas uma pessoa com um cargo superior ao seu, a quem a equipe deve satisfações.

**QUESTÃO 02:** A sua *team leader* busca formas de motivá-lo?

**TABELA 02** – Motivação influenciada pela *team leader*.

Alternativas	N° de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Sempre	9	0	90%	0%
Quase sempre	1	0	10%	0%
Eventualmente	0	6	0%	60%
Nunca	0	4	0%	40%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 02** - Motivação influenciada pela *team leader*.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

### Comentários:

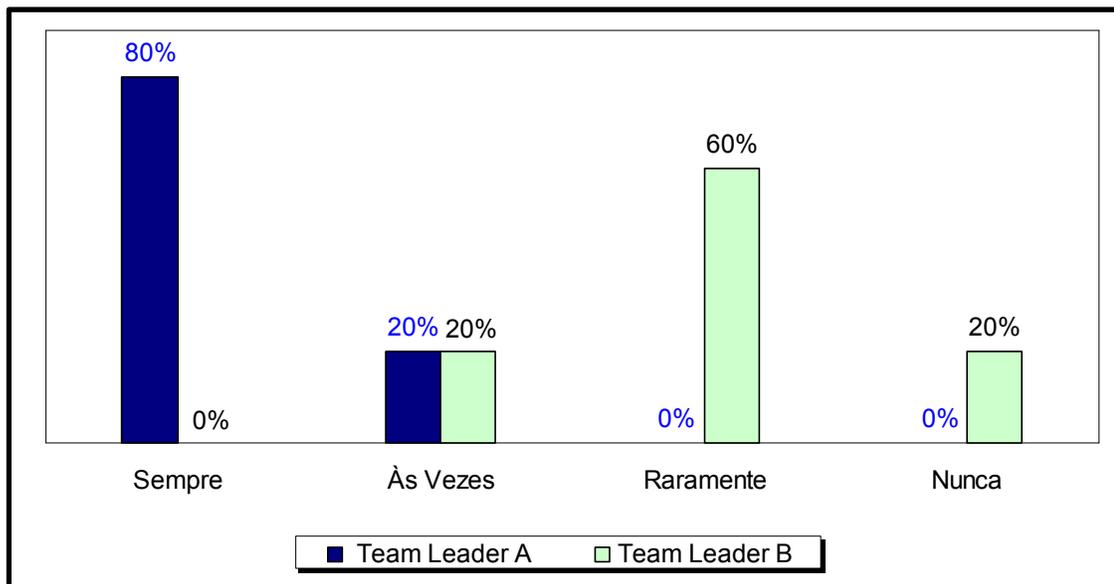
Em relação a motivação influenciada pela *team leader*, 90% da equipe A consideram que sua *team leader* sempre está motivando-os, os outros 10% afirmam que isso acontece quase sempre. Já na equipe B, 60% dos entrevistados afirmam que eventualmente estão sendo motivados e os outros 40% consideram nunca terem sido motivados.

**QUESTÃO 03:** Você considera que sua *team leader* se utiliza de ferramentas da liderança para que os funcionários sintam-se motivados com que frequência?

**TABELA 03** – Utilização de ferramentas da liderança.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Sempre	8	0	80%	0%
Às vezes	2	2	20%	20%
Raramente	0	6	0%	60%
Nunca	0	2	0%	20%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 03** – Utilização de ferramentas da liderança.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

#### Comentários:

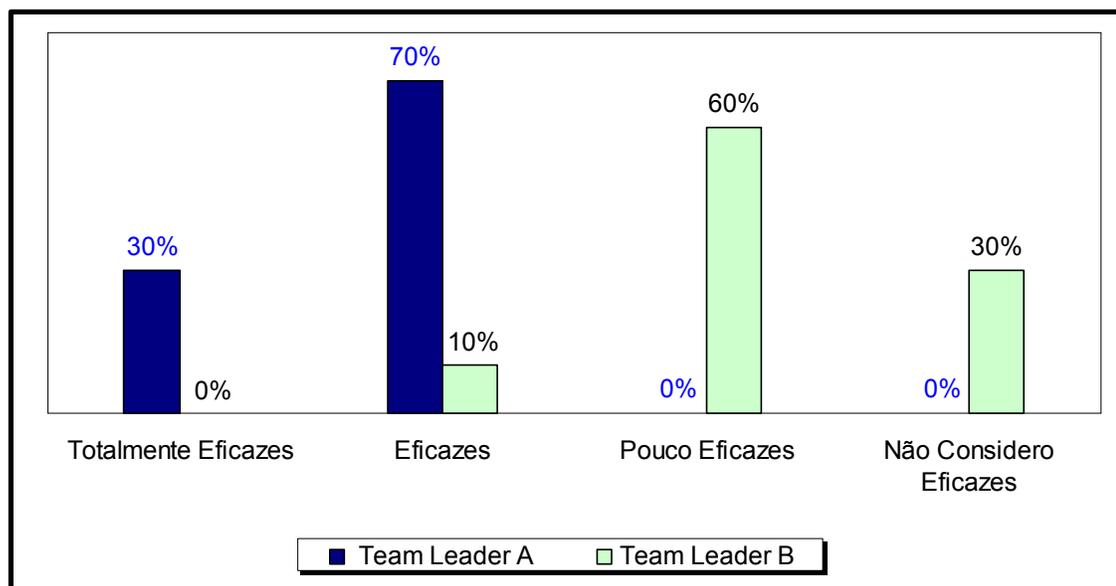
De acordo com a utilização de ferramentas da liderança no âmbito profissional, 60% da equipe B afirmam raramente ter observado esta utilização, outros 20% afirmam nunca terem visto e ainda 20% afirmaram que às vezes tais ferramentas são utilizadas. Enquanto que na equipe A, 80% consideram que sua *team leader* sempre utiliza ferramentas da liderança e outros 20% consideram uma frequência um tanto menor, às vezes.

**QUESTÃO 04:** As técnicas utilizadas pela sua *team leader* a fim de despertar sua motivação são:

**TABELA 04-** A eficiência das técnicas de liderança.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Totalmente eficazes	3	0	30%	0%
Eficazes	7	1	70%	10%
Pouco eficazes	0	6	0%	60%
Não considero eficazes	0	3	0%	30%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 04 -** A eficiência das técnicas de liderança.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

#### Comentários:

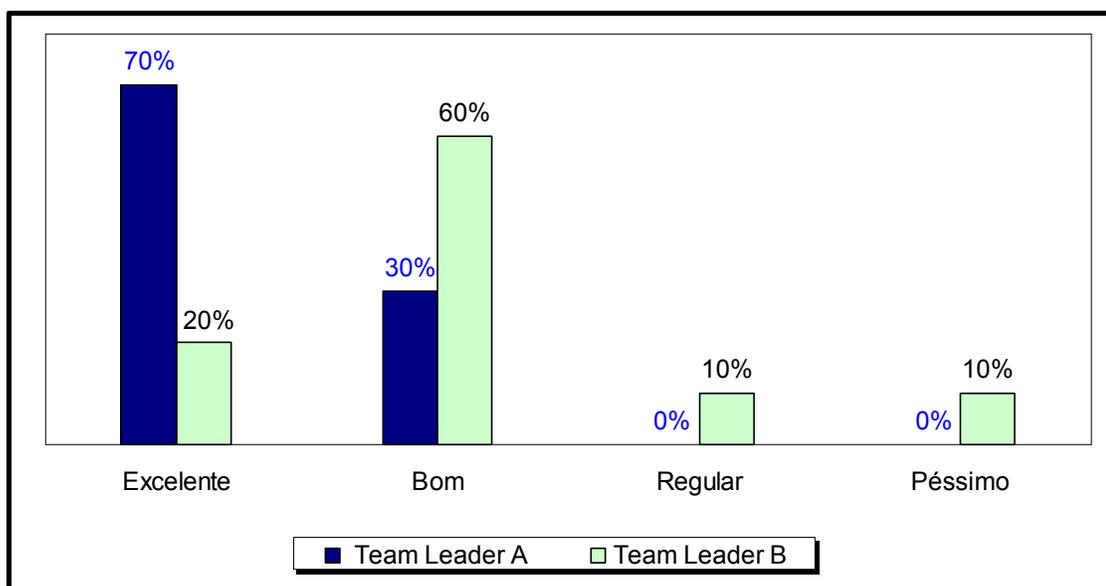
De acordo com a eficiência das técnicas de liderança, observa-se que 30% da equipe A considera que sua *team leader* utiliza técnicas totalmente eficazes e os outros 70% consideram apenas eficazes. Já na equipe B, 10% consideram eficazes, 60% pouco eficazes e ainda 30% não consideram eficazes tais técnicas.

**QUESTÃO 05:** Como você classifica seu relacionamento com sua *team leader*?

**TABELA 05 –** Relacionamento funcionário/ líder.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Excelente	7	2	70%	20%
Bom	3	6	30%	60%
Regular	0	1	0%	10%
Péssimo	0	1	0%	10%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 05 –** Relacionamento funcionário/ líder

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

#### **Comentários:**

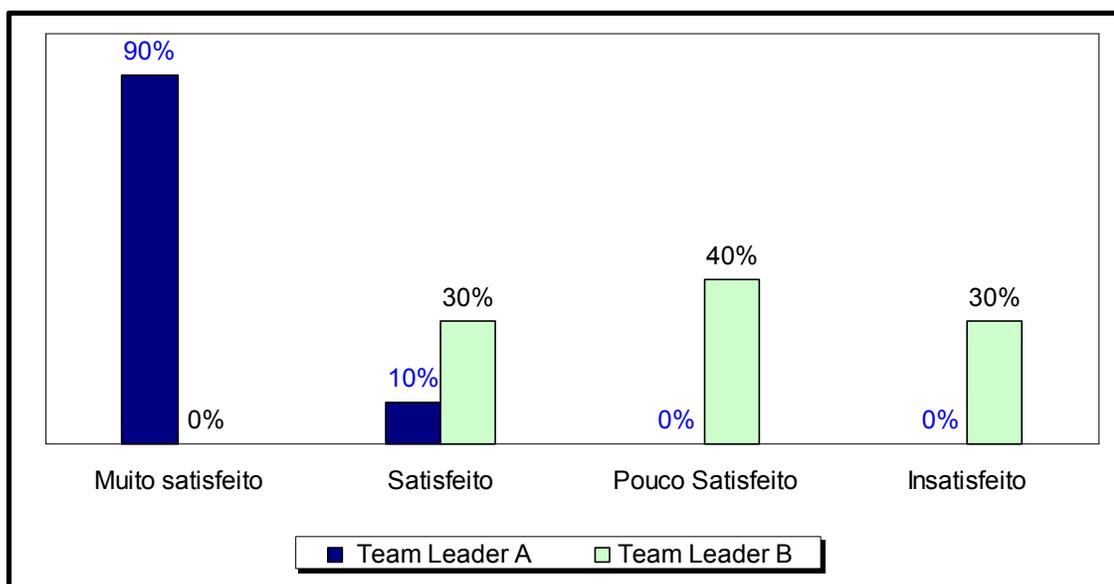
De acordo com o relacionamento funcionário/ líder observa-se que 70% da equipe A considera seu relacionamento excelente e 30% entendem que é bom, diferentemente da equipe B, onde 60% afirmam ser um bom relacionamento, 10% consideram regular e outros 10% afirmam ter um péssimo relacionamento com seu líder.

**QUESTÃO 06:** Como você se sente em relação a sua *team leader*?

**TABELA 06** – Satisfação do funcionário a respeito do líder.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Muito satisfeito	9	0	90%	0%
Satisfeito	1	3	10%	30%
Pouco satisfeito	0	4	0%	40%
Insatisfeito	0	3	0%	30%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 06** – Satisfação do funcionário a respeito do líder.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

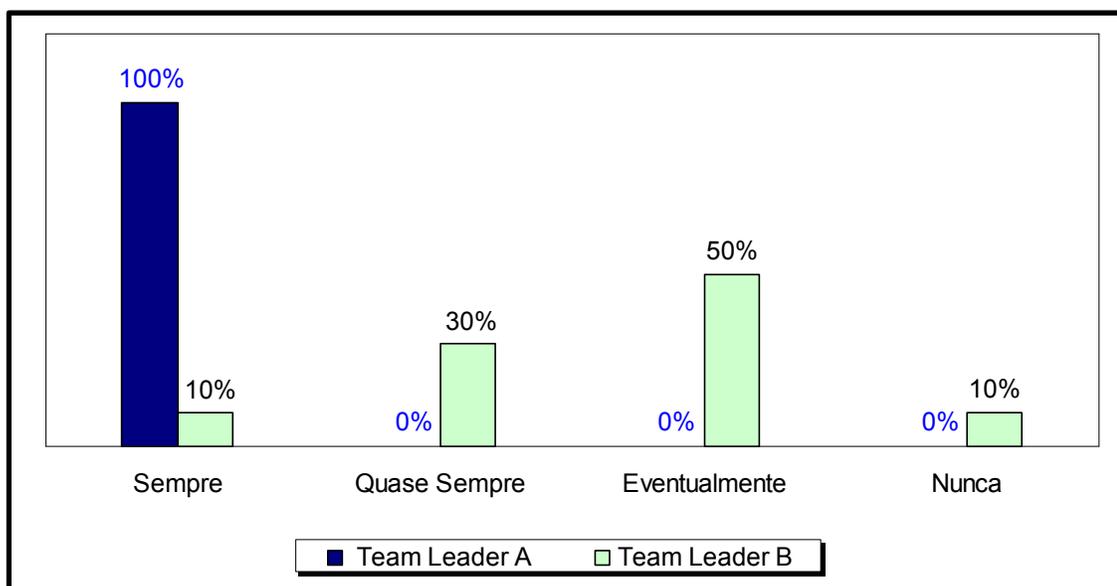
#### Comentários:

De acordo com a satisfação do funcionário em relação ao líder, tem-se 90% da equipe A muito satisfeitos e 10% apenas satisfeitos, já na equipe B, 30% demonstraram estar satisfeitos com sua *team leader*, 40% pouco satisfeitos e 30% afirmaram estar insatisfeitos.

**QUESTÃO 07 – A sua *team leader* se comunica de forma clara?****TABELA 07 – Clareza na comunicação do líder.**

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Sempre	10	1	100%	10%
Quase sempre	0	3	0%	30%
Eventualmente	0	5	0%	50%
Nunca	0	1	0%	10%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

**GRÁFICO 07 – Clareza na comunicação do líder.**

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

**Comentários:**

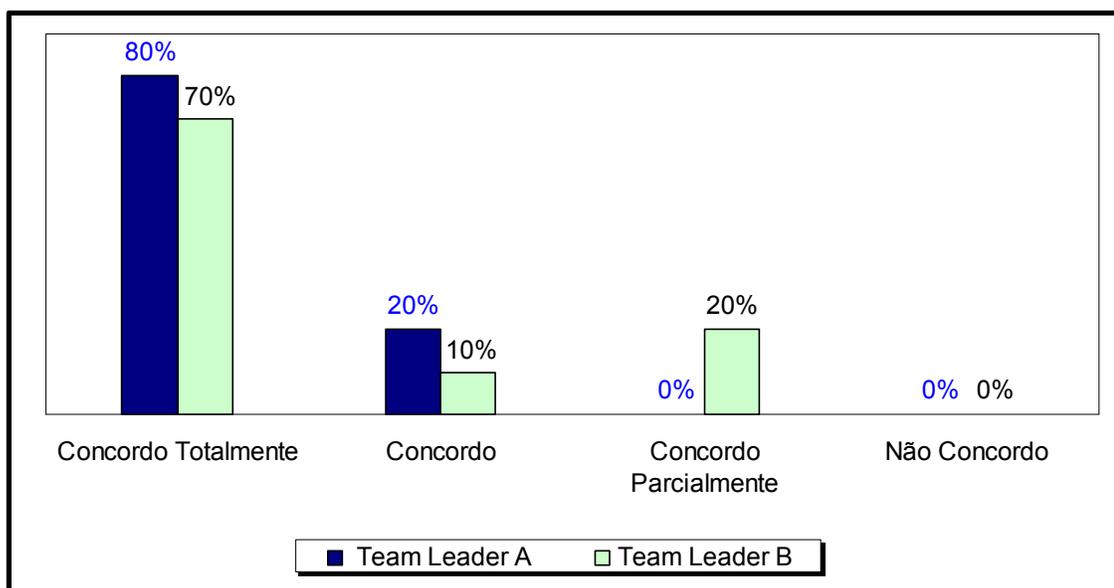
Com relação à clareza na comunicação do líder, na equipe B, 10% afirmam que seu líder é sempre claro na comunicação, 30% consideram quase sempre, 50% afirmam que esta clareza acontece eventualmente e 10% acreditam que nunca há clareza na comunicação. Na equipe A, uma unanimidade, 100% consideram que sua *team leader* é sempre clara na comunicação.

**QUESTÃO 08:** Você concorda que o modelo de gestão da sua *team leader* pode interferir na motivação do grupo?

**TABELA 08** – Interferência do modelo de liderança na motivação do grupo.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Concordo totalmente	8	7	80%	70%
Concordo	2	1	20%	10%
Concordo parcialmente	0	2	0%	20%
Não concordo	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 08** – Interferência do modelo de liderança na motivação do grupo.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

#### Comentários:

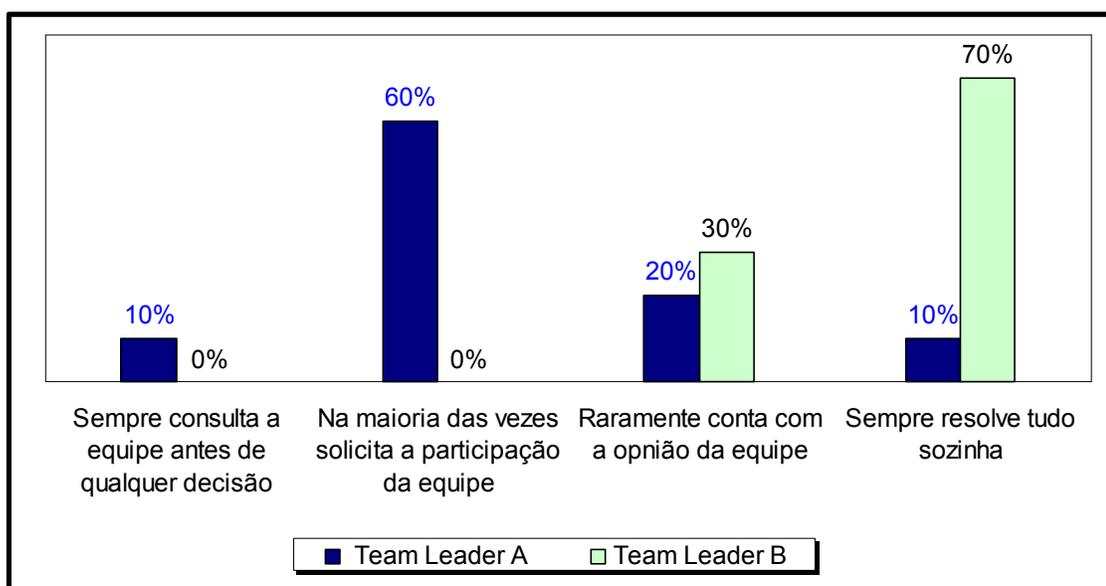
Por meio dos dados coletados acima, conclui-se que na equipe A 80% concordam totalmente com a interferência que o modelo de liderança pode causar na motivação do grupo e outros 20% apenas concordam. Já na equipe B é apresentado um número um pouco menor, 70% concordam totalmente, 10% apenas concordam e ainda 20% concordam parcialmente.

**QUESTÃO 09:** Como se comporta a sua *team leader* diante de processos decisórios?

**TABELA 09** – Comportamento do líder.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Sempre consulta a equipe antes de qualquer decisão.	1	0	10%	0%
Na maioria das vezes solicita a participação da equipe	6	0	60%	0%
Raramente conta com a opinião da equipe.	2	3	20%	30%
Resolve tudo sozinha sempre	1	7	10%	70%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 09** – Comportamento do líder.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

### Comentários:

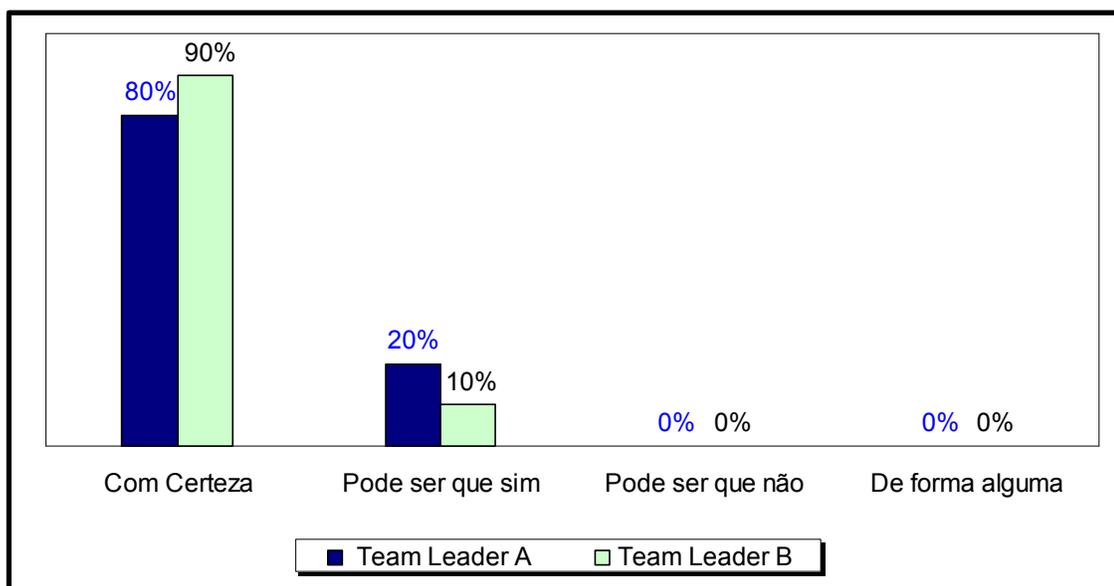
De acordo com o comportamento do líder 10% da equipe A afirmaram que o mesmo sempre consulta a equipe antes de qualquer decisão, outros 60% consideram que na maioria das vezes ele solicita a participação da equipe, 20% afirmaram que raramente seu *team leader* conta com a opinião da equipe e 10% afirmaram que este sempre resolve tudo sozinho. Na equipe B, 30% afirmam que raramente a *team leader* da área conta com a opinião da equipe e outros 70% consideram que esta sempre resolve tudo sozinho.

**QUESTÃO 10:** Na sua opinião, ter participação nas decisões, influenciaria na sua motivação?

**TABELA 10** - Influência na motivação.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Com certeza	8	9	80%	90%
Pode ser que sim	2	1	20%	10%
Pode ser que não	0	0	0%	0%
De forma alguma	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 10** – Influência na motivação.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

**Comentários:**

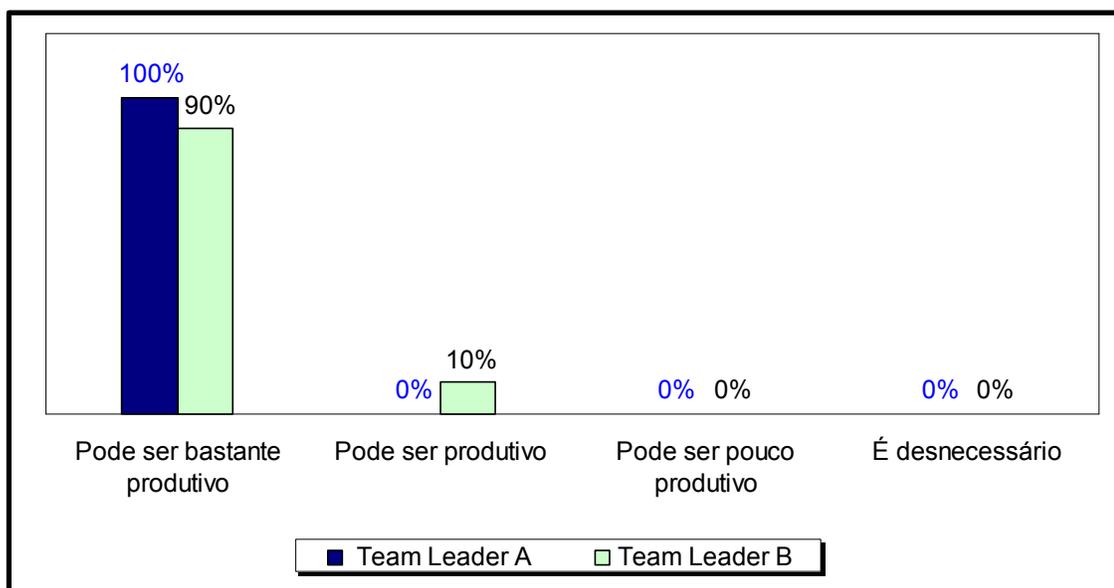
Com relação à influência na motivação, 80% da equipe A e 90% da equipe B, possuem a mesma opinião, afirmam que a participação dos funcionários nas decisões junto ao *team leader* com certeza influencia na motivação dos mesmos. 20% da equipe A e 10% da equipe B, afirmaram que pode ser que sim, que esta participação acabe influenciando sua motivação para trabalhar.

**QUESTÃO 11:** Você considera que programas de incentivo como dias de folgas ou comissões extras oferecidos pela *team leader* poder ser produtivo para o Citibank?

**TABELA 11** - A importância de ter funcionários motivados para a organização.

Alternativas	Nº de respostas		Percentual	
	A	B	A	B
Pode ser bastante produtivo	10	9	100%	90%
Pode ser produtivo	0	1	0%	10%
Pode ser pouco produtivo	0	0	0%	0%
É desnecessário	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	10	10	100%	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.



**GRÁFICO 11** – A importância de ter funcionários motivados para a organização.

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Paula Reis Rosa, para monografia em maio de 2007.

**Comentários:**

Com relação à importância de ter funcionários motivados para a organização pode-se observar que 100% da equipe A e 90% da equipe B, consideram ser bastante produtivo quando motivados e apenas 10% da equipe B afirmaram que pode ser apenas produtivo.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por meio da aplicação dos questionários com os funcionários da área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília, com o intuito de analisar principalmente como o comportamento do líder pode afetar na motivação de seus funcionários, chegou-se às seguintes conclusões conforme descrito abaixo.

A questão 01 do questionário buscou identificar qual a visão dos liderados em relação a seu líder. Por meio das porcentagens, verificou-se que 70% da equipe A, enxergam a *team leader* como uma pessoa que desperta motivação nas vendas, o que conforme o embasamento teórico desta monografia na página 17, Chiavenato afirma só ser possível quando o grupo percebe no líder um possuidor de meios para a satisfação de suas necessidades. O que não foi verificado em relação a equipe da *team leader* "B", onde 60% de seus funcionários a enxergam como uma pessoa que apenas cobra metas, 20% como uma pessoa que orienta e auxilia na parte operacional e 10% como uma pessoa apenas com um cargo superior a quem devem satisfações.

Na página 29 desta monografia, Maximiano cita que uma pessoa motivada demonstra alto grau de disposição para realizar as tarefas na direção esperada pela empresa. Assim, na questão 02, foi perguntado aos funcionários se as *team leaders* buscam formas de motivá-los. 90% da equipe A, responderam que sempre, enquanto na equipe B, 60% acham que eventualmente, e 40% acreditam que nunca. Por meio destas respostas pôde-se perceber que a *team leader* "B" não trabalha formas de influenciar a motivação de sua equipe.

Ainda a respeito do que Maximiano cita na página 29 deste trabalho, pode-se dizer que, se a pessoa motivada realiza as tarefas na direção esperada pela empresa, é importante que o líder procure sempre motivar seus funcionários. A esse respeito, na questão 03, constatou-se que 80% dos funcionários da equipe A, consideram que a *team leader* sempre se utiliza de ferramentas da liderança buscando despertar a motivação de cada um. Na equipe B, a maioria, 60%, dos colaboradores responderam que raramente a *team leader* busca utilizar estas ferramentas.

Segundo Minucci, página 27, o papel do líder se baseia em avaliar quando usar e qual método utilizar, de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho. De forma a comprovar o que foi dito, perguntou-se aos funcionários se as técnicas de liderança utilizadas pelas *team*

*leaders* a fim de despertar a motivação de seus liderados são eficazes, questão 04. Verificou-se que a maioria, 70%, dos entrevistados em relação a *team leader* "A", responderam que são eficazes, enquanto 60% da outra equipe consideram pouco eficazes.

Conforme Megginson, página 21, destaca-se como qualidade de liderança especialmente o relacionamento do líder com os subordinados. A importância desta relação é verificada nas questões 05 e 06 da pesquisa de campo deste trabalho, onde primeiro é verificado como os funcionários classificam este relacionamento e em consequência disto, observa-se o grau de satisfação em relação ao líder. Assim, em relação a *team leader* "A", 70% da equipe, responderam na questão 05 ter um relacionamento excelente, e na questão 06, 90% consideram-se muito satisfeitos. Na equipe B, o resultado ficou bem diversificado, 60% consideram o relacionamento bom e 20% excelente, mas 40% responderam na questão 06 estarem pouco satisfeitos, 30% estão insatisfeitos e apenas 30% consideram-se satisfeitos com a líder que possuem.

A questão 07 representa a opinião dos funcionários sobre a clareza na comunicação da *team leader* com cada um. 100% da equipe A, responderam que a *team leader* sempre se comunica de forma clara, o que segundo Vries, na página 17 desta pesquisa, é uma forma de motivar as pessoas. Na outra equipe, a maioria, 50%, acreditam que a *team leader* "B" se comunica de forma clara apenas eventualmente, o que pode gerar insatisfação do grupo.

Um foco importante no estudo da liderança, segundo Maximiano página 21, é a forma como o líder utiliza a autoridade no seu relacionamento com os liderados. Isto é verificado na questão 08, onde 80% da equipe A e 70% da equipe B, concordam totalmente que o modelo de gestão da *team leader* pode interferir na motivação do grupo.

A nona questão buscou identificar qual o estilo de liderança utilizado pelas *team leaders* "A" e "B". Verificou-se que 60% da equipe A, acreditam que na maioria das vezes é solicitada a participação do grupo nos processos decisórios. Na página 22 desta monografia, Marinho e Oliveira, caracterizam o líder que envolve os funcionários nas tomadas de decisão e solução de problemas como democrático. Em relação a *team leader* "B", constatou-se um estilo mais autocrático, o que segundo Maximiano cita na página 21 deste trabalho, é o líder que toma decisões

que independem da participação do grupo. Isso porque 70% da equipe B, consideram que a *team leader* resolve tudo sozinha sempre.

A partir dos resultados nas questões 10 e 11 pôde-se concluir que as *team leaders* devem possuir um comportamento mais democrático, pois 80% da equipe A e 90% da equipe B, responderam que com certeza participar dos processos decisórios é motivacional. E devem também investir em programas de incentivo como dias de folga e comissões extras, o que desperta o interesse dos funcionários e faz com que estes direcionem seus esforços para a produtividade esperada pelo Citibank. Isso conforme a porcentagem dos resultados da questão 11 em 100% do grupo A e 90% do grupo B.

## 6 CONCLUSÃO

Com esta monografia, foi realizado um estudo na área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília, objetivando analisar a influência dos líderes, sendo duas *team leaders* “A” e “B” com uma equipe de 10 pessoas cada, na motivação dos funcionários desta área.

Foi possível observar a importância da liderança não só para o Citibank, como para todas as organizações. Por meio dela, é possível influenciar a motivação de uma pessoa ou um grupo, e conduzi-los ao alcance dos objetivos julgados necessários pela empresa.

De acordo com os conceitos de liderança pesquisados neste trabalho, verifica-se que na relação líder/ liderado, o líder precisa ser visto como uma pessoa que busca além de produtividade satisfazer as necessidades das pessoas de forma a motivá-los. Verificou-se nos resultados do questionário, que os funcionários que enxergam o líder como uma pessoa que apenas cobra metas não sentem-se satisfeitos.

Quanto a influência dos líderes na motivação de seus seguidores, foi concluído que a maioria dos funcionários das duas equipes acreditam que o modelo de gestão utilizado pelo líder pode interferir na motivação do grupo.

No entanto, na comparação das duas *team leaders*, observou-se que, os estilos de liderança aplicados são bem distintos e que o grupo que está motivado apresenta maior disposição em cumprir com as metas que lhes foram atribuídas.

A esse respeito, a liderança situacional confirma que, para influenciar seus subordinados de forma positiva, o líder deve ser capaz de ajustar seu comportamento a um grupo particular de pessoas sob as mais variadas condições.

O objetivo geral desta monografia foi alcançado, visto que foi estudado a influência da liderança na motivação dos funcionários, especificamente do banco Citibank em Brasília, bem como se observou a importância do comportamento do líder e de possuir funcionários motivados para a organização.

A partir da análise dos dados obtidos com o questionário, com a análise documental e confrontando-as com as teorias utilizadas no embasamento teórico, foi concluído que, o comportamento do líder precisa ser flexível para influenciar a motivação dos funcionários. Para isso é preciso que o líder identifique a necessidade de cada liderado, analise a situação e então decida qual o estilo mais adequado, com meios de motivar as pessoas ao alcance dos objetivos esperados pela

organização.

Diante do prazo estabelecido para a entrega desta monografia, e levando em consideração que a pesquisadora exerce atividade profissional em tempo integral, verificou-se limitações relacionadas a falta de tempo para elaboração deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Andréa. **A informação como fator diferenciador para o sucesso das organizações**. Disponível em: <[http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/andrea\\_cristina.html](http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/andrea_cristina.html)> Acesso em 12 de maio de 2007 às 23:31.
- BARTLETT, Christopher A. e GHOSHAL, Sumantra. **Novas formas de gerenciar**. In: *HSM Management*. São Paulo, v.01, n.01, p. 14-20, mar/abr 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 2ª ed. São Paulo: Afiliada, 1993
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003
- MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, Ismael e LAUDISIO, Maria Cecília. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MASLOW, Abraham H. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e JR., Paul H. Pietri. **Administração, conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira e FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria Geral da Administração: Noções básicas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MARINHO, Robson M. **Liderança Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TICHY, Noel M. e COHEN, Eli. **O Motor da Liderança**: Como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.

VRIES, Manfred, **Liderança na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **APÊNDICE A**

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Este questionário refere-se à conclusão da monografia elaborada pela aluna Paula Reis Rosa do curso de Administração do UniCEUB sob o tema: “a influência dos líderes na motivação dos funcionários da área de prospecção de clientes do banco Citibank em Brasília.”

O presente questionário tem como objetivo levantar informações sobre a influência das duas *team leaders* “A” e “B”, sobre suas respectivas equipes.

**Prezado (a) Funcionário (a),**

Peço sua colaboração respondendo as questões a seguir, lembrando que todas as informações serão mantidas em total sigilo e que não é necessária a sua identificação.

**Paula Reis Rosa**

Aluna do UniCEUB - Matrícula 2035139/4

## QUESTIONÁRIO

### 1. Como você enxerga a sua *team leader*?

- Uma pessoa que te oriente e te auxilie operacionalmente
- Uma pessoa que te motiva nas vendas
- Uma pessoa que apenas cobra metas
- Uma pessoa apenas com um cargo superior ao seu a quem você deve satisfações.

### 2. A sua *team leader* busca formas de motivá-lo?

- Sempre
- Quase sempre
- Eventualmente
- Nunca

### 3. Você considera que sua *team leader* se utiliza de ferramentas da liderança para que os funcionários sintam-se motivados com que frequência?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

### 4. As técnicas utilizadas pela sua *team leader* a fim de despertar sua motivação são:

- Totalmente eficazes
- Eficazes
- Pouco Eficazes
- Não considero eficazes

### 5. Como você classifica seu relacionamento com sua *team leader*?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Péssimo

### 6. Como você se sente em relação a sua *team leader*?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

### 7. A sua *team leader* se comunica de forma clara?

- Sempre
- Quase sempre
- Eventualmente
- Nunca

### 8. Você concorda que o modelo de gestão da sua *team leader* pode interferir na motivação do grupo?

- Concordo totalmente

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Não concordo

**9. Como se comporta a sua *team leader* diante de processos decisórios?**

- Sempre consulta a equipe antes de qualquer decisão
- Na maioria das vezes solicita a participação da equipe
- Raramente conta com a opinião da equipe
- Resolve tudo sozinha sempre

**10. Na sua opinião, ter participação nas decisões, influenciaria na sua motivação?**

- Com certeza
- Pode ser que sim
- Pode ser que não
- De forma alguma

**11. Você considera que programas de incentivo como dias de folgas ou comissões extras oferecidos pela *team leader* pode ser produtivo para o Citibank?**

- Pode ser bastante produtivo
- Pode ser produtivo
- Pode ser pouco produtivo
- É desnecessário