

A Influência dos Estilos de Liderança na Motivação dos Trabalhadores: Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Assistência Social em Limoeiro do Norte/CE

The Influence of Leadership Styles in Motivating Employees: a case study of the Social Assistance Secretary of the Limoeiro do Norte City in Ceara

Maria José dos Santos¹. Especialista em Gestão dos Recursos Humanos. Professora da Faculdade do Vale do Jaguaribe. E-mail: maria.santos@fvj.br

RESUMO

A discussão aqui apresentada está assentada na análise acerca do estilo de liderança que orienta a forma de gerir a força de trabalho na Secretaria Municipal de Assistência Social em Limoeiro do Norte/CE. Busca apreender se a relação líder e liderados pode ser um determinante na motivação dos trabalhadores. Analisa os impactos do estilo de liderança adotado na organização, considerando os seguintes questionamentos: a gestão desenvolve um estilo de liderança apropriado? Aplica funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle, a partir de um estilo de liderança, que motive seus trabalhadores e articule-se a um gerenciamento participativo? Para responder tais indagações, foi realizada uma pesquisa cujo procedimento metodológico consiste em pesquisa de campo e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários relacionados ao tema. As descobertas permitem inferir que na organização o estilo de liderança é híbrido, o perfil do chefe imediato denota traços de uma liderança democrática, mas também apresenta atitudes que caracterizam um estilo autocrático. Não obstante, os sujeitos pesquisados assinalam a predominância de um estilo de liderança democrática. A pesquisa aponta ainda que a tendência a um estilo de liderança democrática interfere positivamente na motivação dos trabalhadores(as), avaliados pelos sujeitos da pesquisa como o mais apropriado, no que tange a motivação para criar e produzir.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de liderança; Motivação.

ABSTRACT

The discussion is based on the analysis about the leadership style that leads how to manage workforce in the Social Assistance Secretary in the City of Limoeiro do Norte, Ceara. We want to understand if the relationship between leaders and their subordinates can be a determined factor in employee motivation. We analyze the impact of leadership style adopted in the organization, considering the following aspects: does the management develop an appropriate leadership style?

A survey was carried out by a field research and the data was collected in loco by the employees in the secretary. The findings allow us to infer that the leadership style in this organization is hybrid; the profile of the leaders is compared to a democratic leadership, but somehow it also brings attitudes of an autocratic style. Despite of the study subjects indicate the predominance of a democratic leadership style. The outcomes also points out that the trend to a democratic leadership style infers positively in the motivation of employees in order to create and produce.

Keywords: Leadership, Leadership styles, Motivation.

¹Autora correspondente. Artigo recebido em 08 de abril de 2015. Aprovado em 26 de junho de 2015. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão é inerente às situações que envolvem pessoas utilizando recursos em prol de algum objetivo, enquanto atividade dinâmica que incide na tomada de decisões acerca dos objetivos e dos recursos. Têm-se assim, que gestão é o processo que consiste no planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização¹, e do uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos estabelecidos. Convém destacar nesse estudo, por sua natureza, a função liderança, que exige do gestor a capacidade de conduzir pessoas a executarem suas tarefas, com satisfação, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Neste estudo, considera-se que a satisfação do trabalhador não está assentada exclusivamente na recompensa salarial, em detrimento ao pensamento que apregoa de forma estrita a teoria da motivação reduzindo-a ao fator dinheiro e a recompensas materiais do trabalho. Correntes em oposição ao pensamento clássico da administração sustentam que o ser humano é motivado por recompensas sociais e simbólicas, e não por estímulos salariais e econômicos (ELTON MAYO et.al. *apud* CHIAVENATO, 2004).

As relações de trabalho, em especial no que tange a motivação, são imprescindíveis às organizações, pois indubitavelmente o trabalhador motivado é mais produtivo, tem maior compromisso com a organização e se envolve facilmente com seus objetivos. O líder deve considerar esses aspectos e não deixar ao acaso o componente motivação, empreendendo esforços para desenvolver um estilo de liderança que alavanque e potencialize a satisfação das pessoas.

Na Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), órgão vinculado a Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte/CE, pertencente à esfera pública, é comum a rotatividade tanto dos funcionários, quanto das chefias imediatas. É recorrente ainda a preocupação por parte dos trabalhadores sobre o perfil de liderança que o chefe imediato assume, nesse caso o Secretário(a), que temporariamente fica a frente da referida pasta. A preocupação torna-se mais agonizante, quando em virtude de pleitos eleitorais ocorrem mudanças na administração municipal, que por vezes implica na mudança dos gestores dos demais órgãos vinculados a Prefeitura, inclusive a gestão da SMAS.

A situação acima exposta, motivo de inquietação entre os trabalhadores da referida secretaria, alicerça a discussão sobre o tema em comento, uma vez que suscita a relação entre o estilo de liderança adotado e a motivação dos trabalhadores. Desta forma, o presente estudo consiste na análise do estilo de liderança adotado pela gestão da Secretaria Municipal de Assistência Social em Limoeiro do Norte/CE e seus impactos na motivação dos trabalhadores.

Utilizamos como instrumento de coleta de dados, aplicação de um questionário baseado no referencial teórico, considerando o tema em comento, ou seja, a relação entre estilo de liderança e motivação dos trabalhadores. O questionário foi aplicado *in loco*, tendo como universo pesquisado sete trabalhadores, que na ocasião assumem cargos de coordenação, os quais lidam diretamente com as decisões de planejamento, organização, controle e liderança do gestor da Secretaria, portanto a figura do chefe imediato.

¹Compreendida como: “um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas” (MOTA *apud* DUTRA, 2011, p.18).

A análise dos dados constitui elemento central da pesquisa, de forma que, uma vez coletados, procedemos a sua categorização, organização e posterior articulação com as categorias analíticas discutidas. Entende-se como crucial para responder os pressupostos que nortearam este estudo, o movimento teórico/empírico.

As seções a seguir, apresentam, sucintamente, o referencial conceitual, o método utilizado e detalha os resultados, a partir de uma amostra das análises e interpretação dos dados obtidos. Tecem também comentários sobre o estilo de liderança desenvolvido na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Pensar o nível da Gestão da força de trabalho, frente a um contexto que requisita encurtar o distanciamento hierárquico entre subordinados e chefias, no sentido de envolvê-los de forma coerente nas estratégias da organização, com ênfase na produção, coloca em cena o componente liderança e seus impactos na organização, em particular na relação entre estilo de liderança e motivação dos trabalhadores. Essa temática suscita algumas questões como: o estilo de liderança adotado cumpre um papel importante no desempenho dos liderados? Qual a tendência da liderança exercida, considerando os estilos autocrático, liberal e democrático e suas implicações na motivação dos trabalhadores?

As reflexões apresentadas nesse estudo sustentam-se em algumas categorias analíticas entre as quais: (a) estilos de liderança, como eixo estruturante do estudo em questão, erigido numa concepção que compreende a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados (CHIAVENATO, 2004); (b) estilos de decisão; (c) características e processos de lideranças, que por sua natureza e direcionamento se articulam a categoria estilos de liderança. Apreende ainda, a relação entre a categoria liderança e motivação dos subordinados, que balizam as dimensões dessa pesquisa.

É consensual entre autores que discutem o tema liderança, que esta envolve pessoas, influência, habilidades, relações, autoridade². As teorias sobre o tema fomentam tal assertiva, os conceitos acerca de Liderança historicamente vêm sendo apresentados sob diversos ângulos e evidenciam a presença desses componentes.

Em termos conceituais, a liderança é aqui apresentada, como um processo de influência intencional sobre as pessoas, direta ou indiretamente, habilidade de conduzi-las a um compromisso com a organização de forma voluntária (NANUS; YUKL *apud* WENDLING, 2007).

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança deve estar presente em todo tipo de organização humana, o autor afirma que ela é essencial em todas as funções administrativas, de modo que, para liderar o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. Parafraseando Wendling (2007) cabe ao líder conhecer atitudes e emoções dos liderados, para orientar e melhor aproveitar suas capacidades, na solução dos problemas e na obtenção dos resultados. Hunter, o autor de *O monge e o executivo*, acrescenta, “(...) é uma habilidade. Isto é, uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da

² Aqui entendida como a capacidade de influenciar os outros a fazerem algo, atender de forma espontânea uma necessidade do outro.

educação e da aplicação.” Assim, é possível desenvolver e aprimorar essa habilidade em qualquer atividade – desde que disponha-se da vontade intimamente relacionada ao desejo, das condições (objetivas e subjetivas), os instrumentos e ações/atitudes apropriadas.

Ser capaz de exercer influência sob as outras pessoas, fazendo com que estas desenvolvam objetivos alinhados aos objetivos do líder, ao passo que o líder conduz a realização dos seus ideais, é um ponto comum há diversas teorias e definições de liderança.

Para Chiavenato (1999), liderança é um fenômeno social, que essencialmente se manifesta em grupos sociais, compreende a influência interpessoal sob uma situação, direcionada através de um processo de comunicação humana com objetivo bem definido, conforme este autor:

Podemos definir liderança 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. Os elementos que caracterizam a liderança são portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (Chiavenato, 1999, p.558).

Depreende-se que liderança não é um fenômeno singular, remete-se, portanto, a existência de sujeitos liderados, sobre os quais se exerce influência, assim, concebe-se como fenômeno grupal, ou seja, envolve relação com o outro, ou outros.

O processo de liderança não foge as conotações de um estilo gerencial, uma vez que este alicerça o processo de tomada de decisão, que caracteriza determinado estilo de liderança. Wendlihg (2007) citando Blaylock e Kees (1984), ressalta que o tomador de decisão percebe o problema, aplica métodos e avalia alternativas baseado por quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Conforme reiteram as formulações acima, indiscutivelmente o processo de liderança é preponderante nas relações gerenciais, sobretudo no desenvolvimento das relações sociais nas organizações. Na sua essência é pautado para a satisfação das necessidades humanas, objetivas e subjetivas, e é buscando satisfazer essas necessidades, que homens e mulheres integram à sua auto realização a realização dos objetivos da organização, a partir de determinados estímulos motivadores.

2.1 Estilos de Liderança

Considerando que os estilos de liderança têm uma estreita relação com os estilos de decisão, convém aqui mencionar as categorias dos estilos de decisão proposta por alguns autores.

Sob essa formulação os autores enunciam as seguintes categorias: (1) “estilo decisivo” caracterizado pelo uso de pouca informação na tomada de decisão, reuniões breves, pouco planejamento. Aparece, geralmente, em organizações com tarefas bem definidas, e é orientado para os resultados; (2) “estilo flexível”, adaptativo e criativo, prefere a intuição, ao planejamento, tem como marca o uso de pouca informação na tomada de decisão, toda via analisa-as sob diversos ângulos, optando pela mais apropriada, é ainda assinalado nesse estilo decisor, a discussão em grupo no processo de tomada de decisão. Esse estilo está presente em organizações com estrutura de regras e trabalhos, pouco definidos; (3) o “estilo hierárquico” caracteriza-se por ser burocrático, controlador, centralizador, preocupado com métodos e resultados esperados; (4) o estilo “integrativo” utiliza-se de muitas informações, com um leque de alternativas e interpretações possíveis. Considera os interesses de pessoas e da organização, explora a criatividade e é aberto a modificações. Por fim, tem-se o “estilo

sistêmico, este integra características do estilo integrativo e do hierárquico”. Faz uso do planejamento em curto prazo, com objetivos mensuráveis (DEVER et.al., *apud* WENDLIHG, 2007).

Após situar característica dos estilos de decisão considerando as categorias acima mencionadas, passamos a tratar agora dos três estilos de liderança bastante discutidos na literatura que tratam dessa temática.

As teorias sobre estilos de liderança analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus liderados, tais teorias classificam o comportamento do líder frente aos seus subordinados em três estilos: autocrático, liberal e democrático.

Chiavenato (2004) menciona White e Lippitt, pioneiros no estudo sobre liderança, os quais apresentaram as principais características de cada estilo. Os autores apontam que a liderança autocrática é o estilo marcado pela autocracia e comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens; já a liderança democrática é o estilo caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder. Quanto ao estilo liberal, a participação do líder apresenta-se omissa, no qual os subordinados atuam livremente, sem orientação ou direcionamento por parte do líder.

O Quadro 1, a seguir, descreve as principais características que define um estilo de liderança.

Quadro 1: Estilos de liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Diretrizes fixadas pelo líder, Sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e Estímulo do líder	Há liberdade total para as decisões grupais e individuais, e mínima participação do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez , na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder. Oferece duas ou mais alternativas, as tarefas ganham novas perspectivas com o debate do grupo.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações se elas fossem solicitadas.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho	a divisão de tarefas fica a cargo do grupos e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.104.

No estudo realizado pelos autores acima citados, o estilo democrático foi apontado como o que apresenta melhores resultados, do ponto de vista da qualidade no trabalho, sobretudo no que se refere ao clima e comprometimento. Porém, a partir do estilo

autocrático obtém-se maior quantidade de trabalho, ou seja, o processo de produção mais intenso, contudo com maior insatisfação e com relações no trabalho tensionadas. No tocante ao estilo liberal o estudo indica baixa qualidade no trabalho, desagregação na equipe, e menor volume na produção (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004), na prática o líder faz uso dos três estilos de liderança aliado a situação, as pessoas e as tarefas a executar. Assim, as características dos liderados também exercem influencia no estilo de liderança a ser adotado. Infere-se que dependendo da situação e as circunstâncias que a envolvem, requer um tipo de liderança diferenciado.

2.2 A influência do processo de liderança na motivação dos liderados

É no ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) que se instalam as necessidades dos indivíduos. A ciência psicológica passa, então, a valorizar a importância que é atribuída às predisposições contidas no interior de cada indivíduo. Entretanto, uma ação externa pode condicionar comportamentos, mas não tem por si só o poder de motivar intrinsecamente às pessoas. Sob essa ótica o estudo da psicologia supõe que não seja o mundo exterior responsável por comandar todo e qualquer tipo de comportamento humano (BERGAMINI, 1994, apud WENDLING, 2007).

Chiavenato (2004) destaca que em qualquer ambiente, o comportamento humano é motivado. O autor assegura que a motivação é a tensão constante que direciona o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. .

A motivação diz respeito ao comportamento consequente das necessidades externas ao indivíduo e orientado em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (CHIAVENATO, 2004). Para tanto, alguns teóricos propõem que o líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades, e conduzi-los a satisfação dessas necessidades. Dá continuidade a esse processo, consiste em promover e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, ajudar construir o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica (BERGAMINI, 1994, apud WENDLING, 2007).

No ambiente organizacional é evidente a diversidade dos hábitos e estilos. Nos espaços de trabalho nos deparamos com trabalhadores comprometidos, menos comprometidos e não comprometidos, com os objetivos da organização. Como chamar a atenção desses trabalhadores para o compromisso com o trabalho, circunstancialmente com os objetivos da organização, sem que estes pareçam pressionados e sim motivados?

Para Gardner (1990) citado por Wendling (2007) entre outros fatores o líder precisa conhecer as necessidades dos liderados, ajudá-los a enxergar que suas necessidades podem ser satisfeitas por meio dos seus esforços. Deve-se ainda criar condições que melhore a qualidade de vida das pessoas no trabalho, o que irá refletir também fora desse espaço, e trazer interesse e satisfação ao trabalho, a partir de condições motivacionais favoráveis ao desenvolvimento dos indivíduos. Influenciar o comportamento dos liderados é o papel fundamental de um líder. Para tanto, essa influência deve ser legitimada pelos liderados.

Wendling (2007) citando Miranda et. al (2005) evidencia o termo motivação como aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira. Para Barbosa et. al (2005) também mencionada pela referida autora, motivação é definido como o conjunto de fatores que influência e determina a conduta dos indivíduos.

O estatuto teórico que o termo motivação assumi, aponta para tudo aquilo que faz mover, sendo definida como “uma ação dirigida a objetivos, auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidade, emoções, valores, metas e expectativas”(SALANOVA, HONTAGAS E PEIRÓ; GONDIM e SILVA *apud* WENDLING, 2007, p.08). A compreensão conceitual do que vem a ser motivação implicará nas ações gerenciais necessárias para mobilizar a força de trabalho.

Uma vez que o trabalho integra a vida do ser humano – enquanto atividade essencial para garantir a sobrevivência, tanto do trabalhador quanto da organização na qual o executa, para imprimir satisfação no processo de trabalho, a motivação, indubitavelmente, terá de transitar este caminho. Ora se dedicamos grande parte de nossas vidas ao trabalho melhor será fazê-lo motivado. A motivação transforma obrigação em responsabilidades, as quais são assumidas com prazer, e é uma importante ferramenta para obter resultados.

3. METODOLOGIA

3.1 Contextualização

A presente pesquisa inscreve-se no contexto, mais geral do debate acerca da influência dos estilos de liderança e a motivação dos trabalhadores. Nesse sentido, foi realizada na Secretaria Municipal de Assistência Social em Limoeiro do Norte/CE, órgão do setor público ligado diretamente a Prefeitura Municipal, a qual é responsável por operacionalizar a política de Assistência Social no âmbito local. A referida secretaria gerencia sete unidades que ofertam serviços na área de Assistência Social, com 153 trabalhadores(as) e sete coordenações, atualmente sob a direção de uma Secretária, gestora da pasta, portanto chefe imediata.

A Secretaria Municipal tem como gestor uma pessoa da confiança do Prefeito Municipal, motivo pelo qual o Secretário é indicado pelo mesmo. O cargo de Secretário Municipal geralmente está atrelado a relações políticas, contudo, na indicação da atual gestora da Secretaria Municipal de Assistência Social em Limoeiro do Norte/CE, o Prefeito em exercício permitiu que os trabalhadores da referida Secretaria participassem do processo de escolha, considerando o nome sugerido pelos trabalhadores, ficando a frente da Secretaria uma liderança feminina.

Esse estudo foi realizado considerando as sete unidades de serviços subordinadas administrativamente à referida secretaria. Essas unidades serão designadas de A, B, C, D, E, F, G, como forma de manter a descrição e o anonimato dos respondentes, considerando o compromisso em não expor os entrevistados, uma vez que para eles aparece como uma tarefa delicada “falar do chefe”. Como o estudo de caso foi realizado com mais de um(a) coordenador(a) das unidades de serviço, possibilitou observar a generalização dos resultados.

O estudo de caso é um método que permite analisar um determinado fenômeno (relação estilos de liderança e motivação dos trabalhadores) em uma ou mais organizações (WENDLING, 2007).

Utilizamos como instrumento para coleta de dados, um questionário com perguntas fechadas e abertas aplicado junto aos coordenadores das unidades de serviços da Secretaria Municipal de Assistência Social, tendo vista a inviabilidade de abranger todo o universo dos trabalhadores, fator crucial para a escolha estratégica desse segmento, uma vez

que estes lidam diretamente com as decisões de planejamento, organização, controle e liderança do gestor da Secretaria, portanto a figura do chefe imediato.

O questionário é composto por sete questões, sendo seis perguntas fechadas e uma aberta. O referido instrumento foi respondido por sete coordenadores(as). Também se realizou observações *in loco* buscando apreender melhor a relação entre líder e liderados. Assim, a observação auxiliou na compreensão do fenômeno em estudo. As respostas dos questionários foram tabuladas e analisadas a partir do referencial teórico utilizado, que diz respeito às teorias acerca de liderança, estilos de liderança e motivação. As linhas que seguem apresentam os resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar, à luz da fundamentação teórica apresentada e discutida anteriormente, como os coordenadores das unidades de serviços da Secretaria Municipal de Assistência Social percebem o estilo de liderança adotado pelo Secretário, superior imediato, e a influência desse estilo na motivação para o trabalho.

O universo pesquisado foi composto por sete trabalhadores que estão no cargo de coordenação, entre os quais seis mulheres e um homem. A faixa etária dos respondentes está entre 30 e 57 anos. Quanto à escolaridade, a grande maioria cursou ensino superior completo, apenas um respondente cursou até o ensino médio.

É oportuno pontuar que embora a pesquisadora esteja lotada na secretaria, objeto da pesquisa, inclusive na gestão, podendo ocorrer uma tendência dos inquiridos a responderem de forma positiva as perguntas, já que é um assunto delicado para os mesmos expor suas impressões sobre a liderança; os resultados retratam a realidade da dinâmica da organização, já que utilizamos a observação *in loco* para confrontarmos com os dados coletados dos questionários, inclusive com as contradições que aparecem em algumas respostas, o que permitiu mesmo nas entre linhas, a pesquisadora fazer uma análise das relações que se estabelecem no contexto organizacional.

A primeira questão específica remete-se a percepção quanto ao estilo de gestão do seu chefe imediato. Dos sete respondentes, quatro classificaram como um estilo que motiva, envolve e desenvolve os trabalhadores, adaptando as funções que ocupam, e preparando-os para novas funções ou cargos; três apontaram que possui habilidade de exercer influência no grupo, conduzindo as relações entre a equipe de forma a envolvê-la na consecução dos objetivos comuns a todos. Daí pode-se observar inicialmente o desenho de um estilo que encoraja a participação espontânea dos trabalhadores que se mostra não arbitraria.

Ao serem questionados quanto às características comportamentais do chefe imediato, 06 assinalaram como predominante: proporcionar a liberdade para decisões grupais ou individuais; e 01 considerou ainda a participação do grupo nas providências a serem tomadas com o aconselhamento do chefe e a divisão do trabalho e escolha de componentes a cargo do grupo. Essa resposta converge com o perfil acima descrito, observa-se assim, contornos de um estilo que aponta para uma liderança democrática. Porém quando em pergunta aberta, solicita-se que os sujeitos pesquisados apontem as características de líder, da chefia imediata, que precisam ser melhoradas, observamos novas nuances no estilo de liderança apresentado. De modo que características presentes num estilo de liderança autocrática, citadas por alguns autores, dentre as quais, dominador e pessoal, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro, sendo ainda mencionada a ênfase no líder. Embora segundo a percepção da maioria dos respondentes predominam as características de um perfil democrático.

Nas observações do dia-a-dia, verificam-se atitudes que caracterizam o que White e Lippitt citados por Chiavenato (2004) chamam de estilo de liderança democrática, entretanto algumas posturas denunciam características presentes num estilo de liderança autocrático. Esse aspecto híbrido no estilo de liderança adotado já é anunciado por Chiavenato (2004) que diz que na prática o líder utiliza mais de um estilo de liderança, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a executar.

Considerando que o líder pode estimular a capacidade dos liderados, bem como otimizar seu potencial logo que perceba que os trabalhadores é o patrimônio humano da organização, indagamos que atitudes do chefe interfere na motivação para o trabalho, solicitou-se que fossem numeradas algumas atitudes da chefia, de acordo com o grau de motivação que este mobilizavam.

Embora haja uma variação na escala de importância, foi colocado que postura amigável, comprometimento com equipe e estar aberto para dá e receber *feedbacks* são atitudes da chefia que os motiva na execução de suas tarefas. Sem dúvidas, essas atitudes de um chefe interferem no potencial produtivo dos trabalhadores, de acordo com a percepção dos respondentes.

As características listadas reforça o apelo por um estilo de liderança compatível com um estilo que orienta, conduz a equipe e incentiva a participação, o que possibilita ao trabalhador utilizar todo seu potencial criativo e produtivo.

Para dá enfoque alguns fatores das relações de trabalho que os motivam a trabalhar, foram elencados seis fatores: comprometimento da equipe; possibilidade de ascensão profissional; aptidão para o trabalho; reconhecimento; remuneração e clima de trabalho, os participantes da pesquisa deveriam numerá-las conforme prioridade de cada fator, as respostas foram variadas. Identificou-se que o reconhecimento, o clima de trabalho e comprometimento da equipe, como sendo os fatores mais importantes na relação. A evidência desses fatores traduz o pensamento de Elton Mayo e equipe citados por Chiavenato (2004), ao afirmar que o ser humano não é motivado apenas por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas. Percebe-se que o reconhecimento tem tanta importância, quanto o salário, seria uma espécie de salário moral pela dedicação e interesse. Aparece logo em seguida, em ordem de importância, a perspectiva de crescimento profissional e o sentir prazer ao exercer atividade profissional.

Vejam que os colaboradores consultados requisitam um perfil de um líder que reconheçam a dedicação e admire o trabalho dos seus liderados, que mantenha a sintonia entre a equipe; e que saiba administrar os conflitos no ambiente organizacional. Reconhecer o capital humano como o melhor patrimônio que organização possui, considerar que os trabalhadores não buscam apenas salários, mas que querem crescer profissionalmente, querem oportunidades para desenvolver seu potencial, ser valorizadas pelas suas habilidades e competências, participar, ajudar a decidir, são necessidades que não devem passar despercebidas a sensibilidade de um bom líder.

No que tange a relação chefia-subordinados, em que se pergunta sobre o nível de satisfação quanto às variáveis: igualdade de tratamento; gerenciamento pelo exemplo; relacionamento com a chefia; liberdade de expressão; autonomia e responsabilidade; e delegação de atividades, os participantes avaliam o nível de satisfação considerando a seguinte escala: bastante insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, bastante satisfeito. Nessa questão os participantes assinalaram de forma predominante os níveis: bastante satisfeito e satisfeito. Dos sete participantes, embora haja variação na maioria entre as variáveis, quatro disseram

estarem *bastante satisfeito* com o gerenciamento pelo exemplo e autonomia e responsabilidade, e três disseram estarem *satisfeitos*. No tocante ao relacionamento com a chefia e liberdade de expressão, cinco dos respondentes estão *bastante satisfeitos* e dois estão *satisfeitos*. Quanto as variáveis, igualdade de tratamento e delegação de atividades, quatro participantes assinalaram que estão *satisfeito e* três *bastante satisfeitos*. Novamente as características apresentadas, vêm ao encontro do perfil de liderança democrática, com ênfase no líder e nos liderados.

Para apreender a percepção desses colaboradores com relação às características que eles consideram mais importantes na figura de um líder, listaram-se as seguintes variáveis: ética, autoritarismo, controle, ter iniciativa, sinceridade, flexibilidade, democrático, conhecimento, rigidez, comunicação, competência e liberal. Nessa questão os respondentes teriam que indicar dentre as características listadas, as 4 que consideravam mais importantes, considerando os sete respondentes, as respostas foram: 6 respostas para ética; 5 para ter iniciativa; 5 para competência; 4 para democrático e conhecimento; 3 para flexibilidade e 1 para sinceridade e comunicação.

As características esboçadas mostram que os colaboradores esperam que o líder tenha princípios e valores éticos, tenha dignidade e inspire confiança - considerando o caráter como uma dimensão ética, há de convir que uma personalidade agradável potencializa as relações amigáveis, abre espaço para negociações e influencia outras pessoas; solicitam ainda, que tome providências e os ajude a resolver problemas; que tenha conhecimento e ofereça um pouco mais do que os colaboradores esperam, que estimule a equipe a utilizar plenamente seu potencial criativo e produtivo, que estabeleça diretrizes decididas em grupo. Que respeite as limitações do outro e os entusiasme para execução de suas tarefas, uma vez que o papel do líder não é julgar as pessoas, mas analisar as situações e as circunstâncias em que elas ocorrem, e intervir para que suas consequências sejam canalizadas de forma positiva para os resultados da organização. Desejam ainda, um ambiente que proporcione entre líder e liderados comunicações espontâneas, cordiais e francas. A comunicação aparece aqui como um fator motivacional que pode melhorar resultados.

Na percepção dos sujeitos da pesquisa o líder precisa desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, conforme assinala o coordenador da unidade de serviço C: “reconhecer que outras pessoas são capazes de fazer o mesmo que ela faz (*sic*)” . Requisita-se também desistir da autoridade e compreender o momento certo para intervir. São responsabilidades que todos os líderes de equipes têm de assumir: aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação.

Nesse trabalho, ao suscitar a categoria liderança e sua relação com a motivação dos trabalhadores, torna-se emblemático o desafio do líder: manter a equipe motivada, considerando que o processo de liderança pode ativar positivamente ou não esse componente.

Cabe ao líder identificar elementos que motivem sua equipe, figura assim, a necessidade do gerenciamento de mudanças necessárias que mantenha a sintonia entre a equipe; atente para as necessidades objetivas e subjetivas dos liderados; e, sobretudo, saiba administrar os conflitos no ambiente organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de análise dos resultados nos permite identificar que o estilo de liderança democrático aparece como o mais apropriado, no que tange a interferência positiva na motivação dos trabalhadores, segundo a percepção dos respondentes. A liderança

democrática incorpora o desejo dos liderados quanto ao comportamento do líder, esse estilo é amplamente aceito e requisitado pelos sujeitos pesquisados.

Predominam em todas as respostas relacionadas ao estilo de liderança adotado na organização, a tendência ao estilo que conduz e orienta a equipe e incentiva a participação democrática. Contudo, mesmo que apontado de forma mais tímida, está presente também características que denotam um estilo autocrático. Um estilo de liderança híbrido é possível, com vista à situação, pessoas e as tarefas a executar. Segundo Chiavenato (2004), na prática utilizam-se os três estilos de liderança, considerando-se esses aspectos.

Nessa pesquisa os resultados inferem que a motivação é também induzida a partir do estilo de liderança adotado. Capaz de influenciar positivamente os trabalhadores e, conseqüentemente, motivados produzem melhores resultados para a organização.

Na relação chefia-subordinados observamos que há uma satisfação quanto ao relacionamento estabelecido, considerando os resultados da pesquisa, a relação líder e liderados é motivadora. A predominância da linha democrática apresentada como a “ideal”, influencia nesse resultado.

A pesquisa aponta que o líder para obter percepção positiva dos liderados e motivá-los deve apresentar as seguintes características: ter virtudes, respeitar, ser solícito, imparcial, ponderado, reconhecer talentos inatos, transformar potencial em resultados, reconhecer a dedicação dos liderados, valoriza o desempenho da função do liderado, sabe ouvir e sabe perguntar.

Como aspectos a serem melhorados quanto ao comportamento do líder, tendo em vista os apontamentos dos colaboradores pesquisados, apesar da menção ao bom relacionamento do líder com os liderados, indicamos a importância do líder não expor os liderados nas críticas e elogios, limitando-se aos fatos. Enfatizamos ainda, a importância do líder considerar que o processo inverso, ou seja quando a crítica for direcionada a uma determinada postura do mesmo, ela também deve se limitar ao fato, o que irá ajudá-la a corrigir seus erros/defeitos sem tornar pessoal esse processo, mas será percebido como um estímulo que contribuirá para melhorar sua função de líder (considerações norteadas pela observação *in loco*).

Os resultados denotam que o estilo de liderança adotado na organização potencializa a motivação dos trabalhadores, entretanto ressaltamos que o universo amostral da pesquisa é uma parcela ínfima dos trabalhadores, uma vez que estão lotados na organização em estudo, 153 trabalhadores, daí reconhecemos os limites dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Id Alberto. Decorrências da teoria das relações humanas: dando importância aos grupos. In: **Introdução à teoria geral da administração das organizações**. Ed. compacta, 3.ed. rev. atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. **Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

WENDLING, Marylin. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: estudo de caso**. Monografia (Especialização em Administração). Porto Alegre/RS, 2007. Disponível em

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1> Acesso em: 29 de setembro de 2012.