



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

Juliana Tavares Santos, Zaida Cristiane do Reis, Marieli Machado Bueno

### RESUMO

O líder é o integrante mais importante e de principal responsabilidade para dirigir uma empresa ou mesmo um grupo de pessoas. Por meio de suas habilidades, competências e estilos ele será responsável por motivar os funcionários a expandirem os conhecimentos. A partir disso, os manterão motivados e os objetivos traçados serão atingidos. Assim, o objetivo do estudo foi identificar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes. Para a execução desse estudo utilizou-se procedimentos metodológicos de natureza quantitativa de nível descritivo com a aplicação de uma survey e participação de 80 respondentes. Para a coleta de dados utilizou-se a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo (2014). Os resultados da pesquisa apresentaram que os estilos situacional e de tarefa são característicos do comportamento dos líderes da Instituição. Esse resultado sugere que os líderes são adaptáveis no relacionamento com os subordinados de acordo com as exigências da situação e refere-se basicamente a formação de estratégias em busca dos objetivos, respectivamente. Como sugestão é importante trabalhar a preparação dos gestores para lidar com o comportamento adequado de acordo com as emoções e necessidades dos liderados e, principalmente, a adequação das metas.

**Palavras-chave:** Liderança; Motivação; Estilos gerenciais.

### 1 INTRODUÇÃO

Quando é perguntado para alguém o porquê trabalha, a maioria das pessoas responde que é para sobreviver. Isso significa ver o trabalho como uma ferramenta que atende às suas necessidades, não os desejos. Quando na verdade precisam de um trabalho significativo e, quando questionadas sobre seus hobbies, podem fornecer respostas diferentes. Trabalhar por amor deveria ser comum, dar o seu melhor todos os dias sem esperar nada em troca. Oferecer todo conhecimento e habilidades pra quem tem sede de aprender (KOFMAN; ZEYTOUNLIAN, 2018).

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

A concepção de “líder” e de “liderança” há milhares de anos tem história (existem até mesmo hieróglifos egípcios associados a eles) e, mesmo assim, entendimentos sobre o que é liderança e como melhor desenvolvê-la são muito diferentes (CARVALHO, 2020). O papel dos gestores é tornar as pessoas bem-sucedidas. Eles só são bem-sucedidos se seus liderados também forem. Parece uma tarefa simples, porém, é um papel bem difícil para os liderados



bem-sucedidos que fazem a modificação para a função de gestão: aprender a desenvolver as tarefas através de outras pessoas (BALDWIN, 2015).

Com a competição cada vez mais acirrada no mercado, as organizações precisam de funcionários motivados para que aumentem a competitividade e a renda. Através disso, as organizações precisam preservar funcionários eficientes e instigar sempre os funcionários para que deem seu melhor. Diante disso, o líder é a peça mais importante e de principal responsabilidade para dirigir uma empresa nesse objetivo, por meio das habilidades, ele será responsável por incentivar os funcionários a expandirem os conhecimentos. A partir disso, os manterão motivados e os objetivos da organização serão atingidos (BANOV, 2019).

Este estudo envolve especialmente as situações específicas relacionadas entre a união dos funcionários e a organização. Destaca-se o comportamento no cenário da satisfação no trabalho, produtividade conforme as metas, desempenho e liderança. Portanto, a elaboração desse estudo também possibilita apresentar a identificação de diferentes fatores que influenciam positivamente ou negativamente na satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho (ROBBINS; TIMOTHY, 2020).

O objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes. O artigo segue com as seguintes partes de sua estrutura: referencial teórico com autores sobre liderança e motivação, procedimento metodológicos, os resultados da pesquisa quantitativa e sua discussão e por fim, as considerações finais.

## 2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A liderança é conceituada como o poder da influência em certo grupo para chegar nos objetivos. A definição de liderança geralmente é a influência exercida sobre uma pessoa ou mais pessoas para atingir as metas organizacionais. Segundo Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2019), na liderança existem dois tipos de habilidades: as específicas e as de comportamento. Sendo assim, para liderar pessoas, os líderes devem liderar a si mesmos antes. O conjunto de valores que existem na sociedade afeta a atitude do líder e as habilidades de liderança necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos das várias personalidades e situações de pessoas nas equipes (KANAANE, 2017).

Carvalho (2020) cita que o processo de decisão deve ser compreendido pela liderança, considerando aspectos que desenvolvem e otimizam o processo da gestão aderindo boas práticas. Segundo Wagner e Hollenbeck (2020), na concepção geral da liderança, não tem nenhuma característica, modelo ou forma de tomar decisões que converta em êxito. A liderança é uma prática muito rica que necessita de um intenso treinamento de autoconhecimento (CAMPOS, 2020).

Para Kyrillos (2019), líder bom é aquele que faz a equipe funcionar ainda sem ele. De acordo com Carvalho (2020), um líder enfrenta diversas dificuldades diante das situações que surgem no ambiente organizacional. Bem como os atributos específicos do líder, conforme seu dever no ambiente competitivo. Conhecer as perspectivas da situação atual, compreendendo a responsabilidade do grupo. O líder que deseja incentivar a evolução da autossuficiência de sua equipe, precisa preparar-se para delegar (FERNANDES, 2015). Ele age como componente estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa (CARVALHO, 2020).

A evolução dos estudos da liderança, segundo Melo (2014), mostra que prever o êxito da liderança é mais difícil do que distinguir características ou comportamentos preferenciais, e



essa situação deve ser considerada. Dizer que a efetividade da liderança depende da circunstância, é diferente de eliminar circunstâncias situacionais. Autores têm proposto modelos de liderança com essas características:

Um destes modelos de liderança é o modelo Fiedler. Fred Fiedler associa dois fatores do comportamento do líder: orientação para tarefa e para o relacionamento, e três medidas situacionais: estrutura da tarefa (ET), poder da posição (PP) e relações líder-membro (RLM). Presume que cada um possui seu estilo de liderança. Então, deve-se colocar o líder na situação em que seu estilo é mais eficaz, pois o líder não pode mudar seu estilo para se adequar à situação específica.

O caminho-objetivo de Robert House aborda, que uma das tarefas do líder é auxiliar os indivíduos, orientando e apoiando para que atinjam seus objetivos e do grupo. O comportamento do líder só é aceito pelos seus seguidores, conforme é presenciado de forma que os satisfaça. Portanto, o comportamento do líder é motivacional, pois faz com que os requisitos de satisfação dos subordinados dependam de um desempenho eficaz e fornece o treinamento, a orientação, o suporte e as recompensas necessárias para um desempenho eficaz.

Liderança situacional de Hersey e Blanchard utilizam as mesmas medidas usadas no modelo de Fiedler: maneiras de tarefa e de relacionamento. Mas, essas medidas são definidas por “alto” e “baixo”, sucedendo quatro comportamentos, definidos como: determinar (tarefa alto – relacionamento baixo) – destaque no comportamento diretivo, o que deve ser feito é dito pelo líder; persuadir (tarefa alto – relacionamento alto) – o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio; compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor dividem a tomada de decisões, e o papel principal do líder é facilitar e comunicar; delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder passa pouca direção ou apoio.

O elemento situacional do modelo é a maturidade dos subordinados, que se refere ao grau em que as pessoas são capazes e desejam realizar tarefas específicas. Portanto, quatro estágios são identificados: capaz e disposto; capaz e não disposto; incapaz e disposto; e, por fim, incapaz e não disposto (CAMPOS, 2020). Carvalho (2020) cita que existem vários tipos de liderança, e cada uma influencia de forma diferente o ambiente organizacional, o comportamento e o desenvolvimento dos profissionais.

Conforme Maximiano (2019), a liderança transacional é definida através do vínculo exclusivamente profissional entre o líder e seus liderados. Esse vínculo é controlado por uma classe de contrato de trabalho. O liderado tem o compromisso formal de executar funções de acordo com as determinações do líder. A liderança transformacional fundamenta-se na liderança transacional resultando em maior esforço e desempenho do que os resultados atingidos somente com a abordagem transacional (ROBBINS, 2015).

Transformacional ou carismática é a liderança que depende do reconhecimento entre o líder e os liderados. Ela é emocional ou moral, não calculista como a liderança transacional (MAXIMIANO, 2019). Conforme Robbins (2015), as principais características de um líder carismático são: visão e articulação, disposição a correr riscos, sensibilidade às necessidades dos seguidores e comportamentos fora do comum.

Banov (2019) cita que pessoas motivadas produzem mais que as não motivadas. A partir disso gestores e líderes devem entender a relevância que o processo motivacional tem. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), a percepção dos líderes sobre as emoções dos liderados na organização, nota-se os bons dos demais líderes. Tanto nos resultados, quanto na motivação da equipe.

De acordo com Soares (2015), o líder modifica o processo tradicional no processo mais



efetivo, ou o conceito de um novo item para comercializar. Ele incentiva atividades para as tomadas de decisões e exerce métodos inovadores na organização. Williams (2017) cita que os líderes têm a capacidade de elevar a satisfação e a performance dos liderados, direcionando para as metas e expandindo as gratificações por alcançá-las. Conforme Viana (2018) uma liderança motivadora, lida com os processos de qualificação da sua equipe, com o objetivo de providenciar a forma correta o nível de evolução. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), nem todos os líderes registrados são líderes emocionais. Quando por algum motivo ausentar confiança ao líder denominado, os seguidores procuram um norte em alguém que lhes passa confiança.

De acordo com Melo (2014) os comportamentos relativos aos estilos de liderança usados na composição da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) estão coerentes com a literatura e apoiados por estudo exploratório realizado por Melo (1999). Esses comportamentos foram sujeitos a uma verificação de conteúdo resultando nas seguintes categorias: “abertura para participação, avaliação de desempenho, centralização, comunicação, delegação de competência, descentralização, direção, flexibilidade, justiça, objetividade, organização, orientação, planejamento, reconhecimento, relacionamento e valorização”. Esses dados mostram que as opiniões dos respondentes se concentram principalmente em gestores com comportamento transacional (MELO, 2014).

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

Todos os itens da escala são positivos e os respondentes devem indicar até que ponto cada item reflete o comportamento de seus líderes na organização. O resultado deve ser calculado por fatores para obter a média fatorial dos termos que compõem cada um deles. Os valores assinalados são somados e divididos pelo número total dos itens ao final, e a média deve ter um resultado entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas (MELO, 2014).

A interpretação dos resultados deve levar em consideração que quanto maior a média, mais característica é a percepção dos subordinados sobre o comportamento do gerente. Considerando que a ferramenta utiliza uma escala de 1 a 5, o resultado é superior ao ponto médio e corresponde a um valor 3, indicando que o estilo de gestão é mais focado em relacionamentos, tarefas ou situacional. A interpretação do conceito teórico requer a verificação do valor médio de cada item, o que permite evidenciar o comportamento descrito a partir dos resultados dos cálculos (MELO, 2014).

Os resultados podem ser agrupados para cada unidade organizacional (seção, setor, divisão, departamento etc.) ou para toda a organização. Cálculos de desvio padrão e coeficiente de variação indicam quanto da percepção do estilo de gestão é compartilhado. Quanto menores forem essas estatísticas, maior será o compartilhamento de opiniões entre os entrevistados (MELO, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos formam um conjunto de métodos pelos quais cada ciência específica é posta em ação. Seu objetivo é ajudar os pesquisadores a compreenderem o processo de investigação científica da forma mais ampla possível (APPOLINÁRIO, 2016; MATIAS-PEREIRA, 2019).

A natureza desta pesquisa é quantitativa com nível descritivo. A pesquisa quantitativa  
XXIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 4



tem como objetivo mensurar e permitir o teste de hipóteses. Evita possíveis erros de interpretação, e é feito a partir de todas as informações numéricas produzidas pelo levantamento (MARCONI; LAKATOS, 2022). Especificar particularidades, características e descrição dos investigados nos devidos acontecimentos, são os principais objetivos nos estudos quantitativos descritivos (PEROVANO, 2016).

A estratégia ocorreu por meio de uma survey com 80 questionários respondidos, essa amostra foi não probabilística por conveniência. As pesquisas de coleta de dados também conhecidas como survey, conforme Castro (2020), são projetadas para identificar informações sobre as práticas ou opiniões de grupos específicos para os quais os dados devem ser obtidos.

Para que a pesquisa fosse realizada sem dificuldades pelo aplicador e entendida pelos respondentes e a eficácia da pesquisa fosse alcançada, foi feito antes um pré-teste com duas professoras especialistas, dois gestores e três colegas críticos. Aplicado no período de 15/03/2022 a 17/03/2022. Obteve-se um retorno positivo pois foram sugeridas pequenas alterações. A aplicação do questionário oficial do Google Forms ocorreu de 18/03/2022 a 23/03/2022, com 80 respondentes.

O questionário estruturado conta com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, desenvolvido pelo autor Melo (2014), constituído por dezenove questões, divididas em três fatores: de relacionamento; situacional e tarefa. Utilizou amostra e foi encaminhado virtualmente a funcionários das agências que estão instaladas em Caxias do Sul por meio do Google Forms. Para Malhotra (2019), o questionário estruturado baseia-se num interrogatório feito de questões sobre diversos conteúdos, é concedido a uma amostra de uma população para adquirir dados específicos dos respondentes.

A população alvo da pesquisa quantitativa tem como foco uma instituição financeira que possui 4.319 agências espalhadas pela América Latina, e conta com 98,8 mil funcionários em média. Mas o estudo foi concentrado somente nas 6 agências da cidade de Caxias do Sul. Para a análise de dados usou-se a estatística que procura soluções por amostra, utilizando ferramentas estatísticas e matemáticas (MICHEL, 2015).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Apresenta-se as respostas obtidas da pesquisa quantitativa que foi planejada para ser analisada e relacionada com a prática, de acordo com os conceitos tratados no referencial teórico. O formulário foi aplicado para os funcionários da instituição financeira instalados em Caxias do Sul. Obtendo um retorno de 80 respondentes. Será apresentado a seguir a primeira seção do questionário, a caracterização dos respondentes da pesquisa.

O questionário obteve 68,8% de respondentes do sexo feminino, e 31,3% do sexo masculino. Nota-se que a diferença é grande. A faixa etária dos indivíduos também mostra uma grande diferença, onde 61,3% deles têm de 18 a 30 anos, sendo a maioria. De 31 a 40 anos 30%, 41 a 50 anos 5% e a minoria são as pessoas acima de 50 anos, somente 3,7%. O estado civil dos respondentes varia, 55% deles representam os solteiros, 42,5% os casados (as)/união estável e 2,5% separados (as) e nenhum viúvo (a).

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

Há uma certa rotatividade na empresa, visto que mensalmente os funcionários recebem



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

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

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

Será apresentado neste tópico, a segunda seção do questionário. As respostas foram avaliadas de acordo com a perspectiva do funcionário respondente diante do comportamento de seus líderes na organização, atribuindo as notas de 1 a 5, onde 1 equivale a discordo totalmente e 5 equivale a concordo totalmente. Ter um bom relacionamento com os subordinados é a base para qualquer organização ter êxito. Conforme Siqueira (2014) prosperar no trabalho também envolve relacionamento com colegas, competência profissional e otimismo sobre o futuro da profissão.

Na próxima questão observa-se a gentileza no relacionamento com os subordinados. 55% dos respondentes concordam que o líder é sempre atencioso no relacionamento, 27,5% acham que algumas vezes ele deixa de ser. Enquanto 13,8% não concordam e nem discordam da gentileza do gestor, e apenas 3,8% dos respondentes discordam da afirmativa.

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

Sobre a compreensão com as falhas e erros dos subordinados, observa-se que 35% dos respondentes concordam com a compreensão dos gestores diante de falhas e erros. Por mínima diferença na porcentagem de apenas 1,3%, afirmam que a quase todo momento o gestor compreende os erros. Com 21,3% soma-se aqueles que não tem opinião formada sobre a gestão, 6,3% quase discordam totalmente de que ele não aceita falhas, e apenas 1,3% admitem que não existe a possibilidade de errar.

Dar liberdade na realização de tarefas dependendo da disposição do liderado é importante para a empresa, pois quanto maior a disposição, maior a produtividade. Segue à proporção que o líder dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. O grupo de 65 dos respondentes defendem a gestão no aspecto liberdade para tarefas diante da disposição, com uma diferença de apenas 7 pessoas que concordam totalmente com a afirmação. Já 10 pessoas não concordam e nem discordam, e somente 5 dizem que não tem liberdade conforme sua disposição.

Há quem ainda coloca o trabalho em frente a qualquer outra situação, uma questão muito polêmica. Neste aspecto pode-se ver que a maioria dos líderes colocam em primeiro lugar o trabalho, e nem sempre isso faz bem para si e para os funcionários. Por exemplo, muitos funcionários trabalham doentes porque o gestor acredita que o trabalho vai à frente da saúde.



Por isso, 68,8% dos respondentes acreditam que seus gestores abandonam qualquer coisa que não envolva o serviço na organização. 26,3% apresentam incerteza diante da questão, e apenas 5,1% discordam.

De acordo com Campos (2017), saber se portar e assumir uma posição de forma não tendenciosa frente os funcionários e os acontecimentos. Ser neutro é ser justo, e justiça é um sentimento que as pessoas precisam dentro das organizações. Analisou-se que 36,3% das pessoas concordam que o líder demonstra interesse pelos seus sentimentos, 27,5% também concordam, porém, não em 100% das vezes. Confusos são 21,3% dos respondentes, 11,3% quase discordam totalmente, e 3,8% discordam.

A capacidade que líderes têm de resolver problemas com maior praticidade faz parte de um raciocínio bom e lógico. Identificar conexões entre as ideias, a concepção de problemas, a preservação de uma mente aberta para respeitar ideias alheias, e principalmente saber avaliar situações (ROTHMANN; CARY, 2017).

A demonstração de respeito pelas ideias dos subordinados obteve o seguinte resultado: mais da metade dos respondentes tem as ideias respeitadas na organização, 57,5% deles. 22,5% ainda sentem respeito, porém não em todas as ocasiões. Já 15% dessas pessoas responderam que o respeito pelas ideias se aplica a 50% do tempo.

Cumprir prazos pode ser um grande desafio para os funcionários que não se organizam e nem planejam as tarefas diárias. Constatou-se que praticamente metade dos funcionários, exatamente 47,5% respondeu que o gestor é extremamente rígido de acordo com os prazos estabelecidos. Um pouco abaixo, tem-se 30% deles, que acreditam na rigidez do líder. E com 22,5% dizem que ele é rígido, porém, não sempre. Todos os funcionários afirmam que os gestores são rígidos com os prazos.

Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2019) apontam a importância de tomar consciência da própria reputação e da hierarquia antes de iniciar o relacionamento com os subordinados. Observa-se que 51,2% dos respondentes afirmam que seus gestores valorizam a disciplina e a hierarquia, 30% também, mas não concordam 100%. Apenas 10% sentem-se confusos, acreditam que as vezes eles valorizam. 6,3% quase negam a valorização, enquanto 2,5% confirmaram que os líderes não honram a disciplina e a subordinação.

Um funcionário que sente segurança diante das atividades, precisa ter liberdade para executá-las. Trabalhar com liberdade representa a produção no próprio prazo, mas sempre cumprindo com as metas determinadas. Os resultados apontaram que 65% dos respondentes que se sentem seguros para realizar diferentes tarefas, tem liberdade para executar. Os outros 22,5% também. Já 8,8% deles não têm total liberdade, enquanto 3,8% só tiveram em algumas vezes.

A importância de um subordinado poder expor suas opiniões, além de ajudar nas tarefas, melhora o ambiente de trabalho. Alguém que trabalha sem dialogar quando há desconforto, não produz como uma pessoa que tem liberdade de expressão (MENEGON; MORENO, 2018). Aproximadamente metade dos liderados, 51,2%, são incentivados pelos subordinados a expressar suas opiniões. Os outros 30% são estimulados também, mas não o tempo todo. Apenas 10% dos respondentes afirmam que os incentivos acontecem, mas com menos frequência. Já com 7,5% tem-se aqueles que praticamente negam esse estímulo, e 1,3% negam.

Um líder proativo, estimula seus seguidores por meio de atitudes e os torna proativos. A questão seguinte destaca a importância na participação e no incentivo de novas ideias. Um total de 55% dos respondentes concordaram com a afirmação da questão. Com 23,8% tem-se aqueles que concordam, mas não totalmente. Os 15% concordam em 50% das vezes. E com porcentagem mínima de 6,3%, tem-se aqueles que quase negam a afirmação.



O próximo item analisou que um líder que trabalha de maneira eficiente consegue acompanhar e ordenar todo o trabalho de seus funcionários e suas áreas, a fim de tornar uma equipe competente e desenvolvida. Quase metade dos respondentes (46,3%) dizem que o líder especifica as tarefas de cada um, 26,3% concordam, mas não sempre. Com 22,5% tem-se os subordinados que também consideraram, porém parcialmente. Um único liderado diz que quase nunca o gestor indica as tarefas a serem realizadas, e 3 deles negam a afirmação.

Segundo Koga-ito e Luca (2016), fatores pessoais afetam a orientação das funções de um líder. Comportamentos, personalidade, competências e confiança são aspectos importantes para saber lidar com os seguidores. Sobre a demonstração de confiança aos subordinados, observou-se que somente 35% dos liderados concordam 100% com a afirmativa, e 41,3% nem sempre. Constata-se que 15% às vezes sim, às vezes não concordam que o líder demonstra confiança neles. 3,8% dizem que quase nunca o gestor demonstra, e 5% confirmam que nunca.

Toda empresa tem normas e regras estabelecidas para que os funcionários tenham limites, bem como deixa claros seus direitos e deveres (BANOV, 2019). O próximo item mostra como essas regras são seguidas de acordo com cada líder. É notável a diferença dos gestores que solicitam aos seguidores que cumpram normas e regras determinadas pela instituição. Tem-se 60% dos funcionários que são solicitados, 28,7% da mesma forma, mas não geralmente. 10% deles são requeridos em algumas vezes, e somente 1,3% não são exigidos.

A competência dos subordinados é inversamente proporcional à liderança. Se os seguidores são mais capazes e os líderes precisam de menos intervenção. Quanto menor a capacidade dos seguidores, mais necessário o líder (MAXIMIANO, 2019). Quanto ao fato de dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa, 45% das pessoas acreditam que o líder tem liberdade para realização da tarefa de acordo com sua capacidade. Já 36,3% contam com licença para realizar as funções em quase todas as vezes. 17,5% concordam em partes, e somente um subordinado praticamente nega a afirmação.

No papel da liderança, um dos principais papéis é ser acessível aos subordinados, abrir espaço para que as pessoas possam mostrar suas ideias e opiniões, e não tenham medo de agir de forma natural próximo do líder (RIBEIRO, 2019). Pode-se notar a diferença na acessibilidade dos gestores para com seus liderados. Tem-se 57,5% dos respondentes que concordam com a afirmativa e 17,5% quase sempre. Novamente, 17,5% afirmam que parcialmente os líderes se mostram acessíveis, 5% quase negam a afirmação e 2,5% negam.

Os aspectos éticos incluem principalmente o respeito à autoridade e a todos na empresa e a confidencialidade das informações pessoais e da instituição (CAMPOS, 2017). A valorização em respeito a autoridade é bem praticada na organização. Pode-se afirmar através da Figura 22, que com 67,5% das respostas foram positivas. 16,3% dos respondentes confirmam que quase 100% das vezes os líderes valorizam. Tem-se com 12,5% aqueles que concordam em partes, e com 3,8% aqueles que quase negam a afirmação.

Segundo Robbins e Timothy (2020) enfatizam que um funcionário se empenha quando se sente motivado e acredita que seu esforço vai resultar em boas recompensas que satisfarão suas metas pessoais. Nesta questão, nota-se que 60% dos respondentes afirmam que têm liberdade para executar as tarefas quando estão motivados, 27,5% também, mas não sempre. Poucas pessoas dizem que tem liberdade algumas vezes, somente 8,8%. Já 2,5% deles praticamente negam que tenham, e 1,3% confirmam que nunca têm liberdade mesmo que estejam motivados.

Outra habilidade principal de um bom líder é saber ouvir o próximo, dar liberdade ao liderado de expressar suas alegrias e decepções. Um subordinado que pode ser ele mesmo





dentro da empresa, produz mais do que aquele que não consegue demonstrar suas emoções (RIBEIRO, 2018). Uma questão muito importante dentro de qualquer organização, pode-se observar que 47,5% dos respondentes concordam que seu líder destina um tempo do seu trabalho para ouvi-los. 28,7% também afirmam em quase 100% das vezes. Com 13,8% tem-se aqueles que acreditam parcialmente na alegação. 6,3% quase desconhecem que isso aconteça, já 3,8% contrariam a afirmativa.

A partir da análise dos resultados apresentados anteriormente e utilizando a EAEG, obteve-se com a interpretação do conceito teórico a verificação do valor médio de cada item, o que permitiu evidenciar o comportamento descrito a partir dos resultados dos cálculos. Na Figura 1 observa-se a verificação:

Figura 1 – Verificação do valor médio de cada item

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Figura 1 indica que o estilo de gestão da agência entrevistada é mais focado em situacional e tarefa. A liderança situacional predomina na instituição financeira, sendo adaptável de acordo com a variação das situações, ou seja, conforme Melo (2014) o líder se adequa ao momento conduzindo seus funcionários efetivamente para que os resultados sejam alcançados. Já o líder, focado no fator tarefa de acordo com Melo (2014), define seu papel e dos subordinados em tentativa da realização das metas. Ele enfatiza o trabalho operacional, a disciplina, a hierarquia, os canais de comunicação, e os procedimentos para a conclusão das metas. E com apenas -0,23 de diferença tem-se o fator relacionamento, onde os liderados apontam que nem sempre os gestores agem com confiança, respeito e amizade nas relações interpessoais (CERUTTI *et al.*, 2023). Isso resulta na desmotivação de alguns seguidores, que consideram o relacionamento um dos fatores mais importantes para o convívio diário na organização (OLIVEIRA, 2019).

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O conjunto de valores existentes na sociedade afetam as atitudes do líder e as habilidades de liderança necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos de personalidades e situações de funcionários (AENI; KUSWANTO, 2021). Diante disso, entende-se como indispensável que o líder assuma comprometimento e disposição para com seus liderados, sempre apoiando e representando essas pessoas. Constatou-se que, embora os estilos democrático e situacional estejam presentes, considerados incentivadores de um ambiente motivador e agradável, é impossível definir um perfil exemplar de atuação do líder (CERUTTI *et al.*, 2023).

Percebe-se que o mercado de trabalho sofreu bastante com os efeitos da pandemia, principalmente pelo fato de que as pessoas precisaram se adequar ao momento de acordo com as orientações das empresas. Muitos funcionários tiveram o psicológico afetado, mas esse problema já vem de antes da pandemia e só foi agravado (NERI, 2020). A evolução da



motivação começa a partir da necessidade não satisfeita. As necessidades surgem conforme presencia-se um descontrole fisiológico ou psicológico. Podendo ser alterado de pessoa para pessoa, de acordo com o momento em que cada uma está vivendo (RIBEIRO, 2019).

Observa-se que há dificuldades para atingir as metas, que refletem na saúde mental focada na motivação no ambiente organizacional. Existem recursos, programas e ações a favor do assunto, porém, a pressão psicológica devido às metas altas, fazem com que nada disso funcione (SAPUTRA, 2021). No entanto, acredita-se que para intensificar a motivação dos funcionários, deve-se haver implantações de estratégias em proveito da melhoria do incentivo diário. Também se identificou a necessidade de que os líderes sejam qualificados para identificar e destinar suas competências, adequando-se às diferentes circunstâncias. Ainda há necessidade do reconhecimento dos seus erros e ir em busca constante de aperfeiçoamento profissional e pessoal (AENI; KUSWANTO, 2021).

Ao desenvolver habilidades pessoais, pode-se favorecer o conhecimento e a realização de desejos, assim como, valorizando o capital intelectual e proporcionando a experiência de aprendizado. O conhecimento e as habilidades ligados a satisfação pessoal, podem transformar pessoas e histórias. A motivação no ambiente de trabalho vai além do salário, repara-se que hoje os profissionais buscam bem-estar e satisfação. Além do que entender o que é a motivação na organização, é saber que ela é fundamental para ativar os ganhos e futuros resultados que se espera alcançar. Contudo, quando a motivação é praticada, surgem novas realidades (SAPUTRA, 2021).

A motivação é fundamental para a resolução de problemas e mudança de hábitos prejudiciais à saúde. Quando ocorre a desmotivação, simplesmente, não é possível encontrar energia para a atuação profissional, então, o funcionário sofre as consequências. Ela pode ser representada pela combinação dos objetivos pessoais, expectativas e desejos (NERI, 2020). Neste sentido, o gestor, ao se deparar com essas situações deve dedicar-se a ouvir seu liderado, entender o motivo pelo qual ele está desmotivado, depois encontrar uma solução para o problema dele. Conforme Maximiano (2019), a liderança está diretamente conectada à motivação, através da ordem que o líder estipula, ou pela retribuição concedida.

Outro ponto importante, é o reconhecimento. O ser humano necessita de aprovação e uma forma de suprir essa necessidade é demonstrar seu reconhecimento quando identificar que houve uma dedicação especial no envolvimento do objetivo. Com o elogio o liderado se sentirá mais motivado ao reparar que além dos erros, os acertos também são notados (RIBEIRO, 2018).

Espera-se que a instituição financeira do estudo seja capaz de acrescer a outras pesquisas corporativas que possam necessitar de desenvolvimento sobre o tema, e assim, empregar recomendações para melhorias, onde se espera alcançar resultados impactantes no ambiente, acarretando maior produtividade de trabalho e com maior qualidade. Deseja-se também que o estudo venha a ser importante para a execução em outras empresas, públicas e privadas, levando em conta que a pesquisa de liderança e a correlação de seus estilos com a motivação e a satisfação dos funcionários seja possível agregar conhecimento às instituições e que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, inicialmente procurou-se interpretar o conceito de liderança e motivação. Dessa forma, abrangeu os principais estilos de liderança visto nas organizações e como a motivação auxilia a liderança no local de trabalho. O tema principal do estudo realizado é a análise do estilo gerencial, a qual esclarece a importância de alcançar o máximo de satisfação



e motivação investigando as habilidades e competências dos estilos de liderança encontrados em funcionários da instituição financeira, bem como os principais fatores emocionais dos funcionários.

Considerando que o objetivo do artigo foi identificar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira sobre os estilos gerenciais de seus líderes. Neste sentido, foi possível identificar que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com a liderança da instituição. A principal contribuição do estudo constatou-se através da percepção dos funcionários sobre a sua liderança de acordo com as respostas obtidas no formulário que os estilos gerenciais predominantes presentes na instituição relacionam-se à liderança situacional e a liderança orientada para tarefa. Trata-se de modelos cujo maior destaque é a gestão adaptável conforme as situações e a maior dedicação nos procedimentos operacionais da empresa para atingimento das metas de acordo com a disciplina e hierarquia, respectivamente.

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

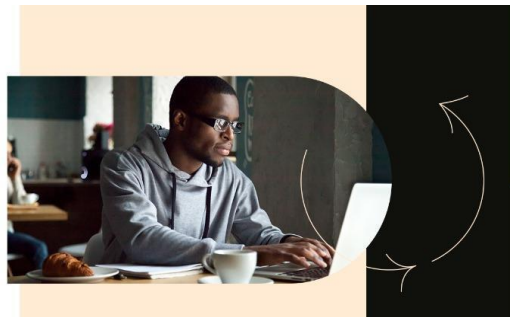
Sobre o entendimento das metas pela percepção do funcionário e dos líderes teve-se maior dificuldade de esclarecimento por meio do questionário, conforme as respostas obtidas não se pode identificar precisamente. Em termos de comportamento, a motivação é essencial para compreender os recursos que provocam eficiência ou má produtividade dos indivíduos e que são benéficos ou influenciam os interesses da organização.

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

Uma outra contribuição deste estudo foi a identificação também da importância que o líder possui ao fazer que as pessoas se comprometam com as metas e objetivos de uma instituição financeira. Ser um funcionário comprometido ajuda a moldar esse incentivo de desempenho. Fatores que podem afetar o comprometimento pessoal podem ser trabalho externo ou não. Fora do trabalho, o comprometimento sofre por família, religião, pensamento político ou outro.

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

Para ter funcionários motivados dispostos a contribuir para o desenvolvimento da empresa e realizar suas tarefas efetivamente é necessário que tenham gestores capacitados e motivados para que consigam trabalhar sob pressão e altas metas. Líderes insatisfeitos ou mal



qualificados, desmotivam seus subordinados e não contribuem para o desenvolvimento da organização.

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

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

Este assunto, por ser de grande importância para a qualidade de vida do funcionário dentro da organização, sugere-se pesquisas mais aprofundadas em relação aos líderes com intuito de que o funcionário esteja motivado no dia a dia. Sugere-se uma pesquisa qualitativa com gerentes de uma instituição financeira para analisar o seu ponto de vista sobre esta temática.

## REFERÊNCIAS

AENI, N.; KUSWANTO, H. G. The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance. **International Journal of Management Science and Information Technology**, v. 1, n. 2, p. 20-24, 2021.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage, 2016.

BALDWIN, T. **Gerenciando o comportamento organizacional**. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

BANOV, M. R. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CAMPOS, P. V. **A estreia do líder**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Edição do Kindle.

CARVALHO, A. **Desenvolvimento de liderança e de equipe**. Curitiba: Contentus, 2020.

CASTRO, S. P. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

CERUTTI, P. S. *et al.* Relação Entre Estilos de Liderança e Conflitos em Empresas Familiares. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 518-539, 2023.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Edição do Kindle.



ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipe**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

FERNANDES, M. **Felicidade dá lucro**: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. São Paulo: Portfolio-Penguin. 2015. Edição do Kindle.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: razão e emoção no comportamento organizacional. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

KOGA-ITO, C. Y.; LUCA, T. R. **Escola Unesp de liderança e gestão**: instrumento para excelência da gestão institucional. 1.ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

KYRILLOS, L. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

MELO, E. A. de A. **Liderança gerencial**. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Novas medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MENEGON, L.; MORENO, A. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.



MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NERI, A. L. B. **Análise motivacional dos empregados da empresa PAPELBRINQ durante a pandemia de Covid-19**. 2020.

OLIVEIRA, C. K. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre. Editora: Sagah, 2019.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

RIBEIRO, J. D. R. P. C. **Importância do líder e do contexto na criatividade da equipa**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

ROBBINS, S. P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROBBINS, S. P.; TIMOTHY, A. J. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

ROTHMANN, I.; CARY, L. Cooper. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SAPUTRA, F. Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. **Journal of Law, Politic and Humanities**, v. 1, n. 2, p. 59-70, 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 4. ed. São Paulo: Érica, 2014.

TESTA, J.-P.; LAFARGUE, J.; TILHET- COARTET, V. **Coleção caixa de ferramentas: liderança**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

VIANA, H. R. G. **7000 dias de liderança**. São Paulo: Labrador, 2018.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.



WILLIAMS, C. **ADM: princípios de administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.