

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Luciano Budaszewski da Costa

**EXPECTATIVAS DO COMPORTAMENTO
GERENCIAL NA VISÃO DOS SUBORDINADOS:
Uma Perspectiva do Vale do Paraíba**

Taubaté – SP
2007

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Luciano Budaszewski da Costa

**EXPECTATIVAS DO COMPORTAMENTO
GERENCIAL NA VISÃO DOS SUBORDINADOS:
Uma Perspectiva do Vale do Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do
Certificado de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional, da Universidade
de Taubaté.

Orientador: Profa. Dra. Marilsa S. R. Tadeucci

Taubaté – SP
2007

Luciano Budaszewski da Costa
EXPECTATIVAS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL NA VISÃO DOS
SUBORDINADOS: Uma Perspectiva do Vale do Paraíba

Dissertação apresentada para obtenção do
Certificado de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional, da Universidade
de Taubaté.

Orientador: Prof^ª. Dra. Marilsa S. R. Tadeucci

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

Universidade de São Paulo

Assinatura _____

Prof^ª. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Dedico este trabalho
à minha esposa, Fabiane
e a meus filhos, Yula, Rafael e Pedro.

AGRADECIMENTOS

Muitos amigos, professores, colegas e familiares acompanharam e colaboraram para a realização e conclusão desta obra. O caminho percorrido foi árduo, e muitas barreiras tiveram de ser transpostas para se chegar ao fim, mas o fruto do trabalho é valioso e justifica o transpasse de cada obstáculo. Sempre me considerei uma pessoa curiosa e com sede de saber. Porém, neste instante a reflexão ressalta-me a amplitude das palavras do mestre dos mestres, o filósofo Sócrates, que do alto de toda sua sabedoria afirmava com absoluta convicção: “- Só sei que nada sei”. Quisera eu encontrar nesta oportunidade de estudo as respostas a tantas questões que me levaram ao mestrado. E sem sombra de dúvida me encontrei com as respostas, sem contudo, ter-me desfeito das questões. Peço a Deus que me dê sabedoria para enxergar além do que já vi, e se não puder responder às novas questões, que ao menos eu encontre novas respostas para velhos problemas. E é a Ele, em primeiro lugar, que agradeço, pois Sua presença me deu equilíbrio e perseverança. Aos mestres, com carinho, que indicaram o caminho a ser percorrido e valorizaram meu esforço. Às Professoras Dra. Isabel Cristina dos Santos, Dra. Nancy Julieta Inocente e Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, que sempre impuseram seu olhar crítico visando a construção de um trabalho sério e de qualidade; aos Professores Dra. Adriana Leônidas de Oliveira e Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki, que, compondo a banca de minha qualificação e defesa, honraram meu trabalho com suas argüições e sugestões; agradecimento especial ao Professor Dr. Paulo Henrique Pereira a quem eu devo todo esforço, dedicação e disponibilidade em colaborar com a análise estatística deste estudo; e o mérito maior, à minha querida Orientadora, a Professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci a quem eu devo todas as diretrizes deste trabalho e que merece toda minha admiração e respeito por sua postura e habilidade em conduzir-me ao grau de Mestre. Como reconhecimento de seus préstimos, agradeço à incansável funcionária da UNITAU, Alda Aparecida dos Santos, por sua presteza e valioso auxílio nas etapas de construção deste estudo. Agradeço aos meus colegas do Banco do Brasil S.A., que tanto colaboraram, na resposta aos questionários, nas entrevistas, no acesso a informações, e no apoio ao estudo. Agradeço também aos meus orientadores da vida, meus queridos pais Guilherme Olinto Pereira da Costa, que tanto me incentiva com seu orgulho pelos meus pequenos feitos, e Helena Maria Budaszewski da Costa, esta, além de Professora, torna-se muitas vezes minha “psicóloga” por natureza, percebendo com toda sua sensibilidade minhas angústias e dificuldades, a despeito da distância, e encontrando sempre o conselho mais ponderado que só uma mãe sabe dar. Finalmente o agradecimento especial à minha amada esposa, amiga, companheira, incentivadora, inspiradora, confidente e conselheira, a Mestre Geóloga e iminente Doutora, Fabiane Hilario dos Santos Costa, que soube compreender a importância de cada linha deste trabalho, apoiando-me com a experiência em pesquisa que lhe é característica, e meus queridos filhos Yula dos Santos Costa, Rafael dos Santos Costa e Pedro Hilario Budaszewski, que tanto me inspiraram, e que representam a razão pela qual tanto me empenhei e me dediquei. Estes, esposa e filhos, além de iluminar meu caminho, souberam compreender e aceitar minhas ausências, muitas vezes de corpo presente, sem nunca cobrar-me recompensas. Espero, meus filhos, que este feito lhes sirva de incentivo à prosperação e realização na busca do sucesso em suas vidas.

Há coisas que um bom espírito não estuda, mas as que ele estudar não devem ser abandonadas antes que ele as conheça bem. Há coisas sobre as quais ele não medita, mas se o faz não as abandona sem lhes encontrar explicação. Há coisas sobre as quais ele não as interroga, mas se o faz não as abandona sem antes as haver compreendido. Há coisas que ele não procura distinguir, mas as que ele quer distinguir não as abandona sem que lhes tenha fixado a diferença.

Confúcio – Filósofo chinês

RESUMO

Desde a Escola das Relações Humanas a preocupação em compreender o comportamento das pessoas nas organizações tem sido foco dos pesquisadores e administradores. Esses estudos visam desenvolver teorias que possibilitem a previsão e controle do comportamento humano com o objetivo de maximizar os resultados e, conseqüentemente, o lucro. Tais estudos, segmentaram-se em temas como satisfação no trabalho e liderança. Considerando-se o gestor como condutor das ações do grupo, o presente estudo busca identificar os comportamentos dos líderes que favorecem o ambiente de trabalho, na visão dos subordinados de diferentes regiões, de uma mesma organização. De forma a atingir os objetivos propostos, o estudo foi conduzido, através da revisão bibliográfica, pelos temas que confluem nos estudos das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Além dos temas que naturalmente envolvem a pesquisa, o estudo dedicou-se a analisar também diferenças entre hábitos regionais e características comportamentais do gestor, tendo como análise central o Estilo de Liderança. Para tanto, a metodologia da pesquisa conduziu os trabalhos em duas fases, uma qualitativa, por meio de entrevistas com 20 indivíduos, e outra quantitativa, por meio de questionários. Na fase quantitativa a amostra foi composta por 418 indivíduos. A AFE – Análise Fatorial Exploratória apresentou resultados como o desejo de que o cumprimento de metas e objetivos represente um sentimento de satisfação pelo sucesso coletivo, e a importância do respeito aos ritos e costumes locais pelo gestor. Ao final pôde-se confirmar a influência do comportamento do gestor no ambiente de trabalho, bem como identificar os comportamentos que favorecem esse ambiente.

Palavras-chave: Estilo de Liderança. Satisfação no Trabalho. Hábitos Regionais.

ABSTRACT

The focus of researchers and managers since the beginning of the Human Relations School has been understanding the people behavior. These researches aim to develop theories that allow to the forecast and control of the human behavior with the objective to maximize the results and, consequently, the profit. Researchers, especially after the second half of the 20th century, have concentrated their studies on subject matters such as work satisfaction and leadership. It is in the working environment that such matters exist and are easier to be studied. Thus, considering the manager as the conductor of group actions, this research aims to identify leadership behaviors that contribute to the working environment from the employees' point of view in different regions of the same organization. To achieve its purpose, this research relied on bibliographic review as well as on data collected through research on interpersonal relations in the working environment. Having leadership style as the main focus of this research, it also analyses work satisfaction, leadership, differences between regional habits, and different manager behavior characteristics. The research methodology used went through two phases as follows: Qualitative analyze: 20 interviews randomly chosen; Quantitative analyze: Questionnaires were sent to different regions. The sample was built with 418 answered questionnaires. The Factorial Exploratory Analyzes presented results as the desire that the fulfillment of goals and objectives represents a feeling of satisfaction for the collective success, and importance of the respect to the rites and customs for the manager. Finally, this research confirms the influence of a manager's behavior in the working environment as well as it identifies kinds of behavior that favors the working environment.

Key words: Leadership Style. Work Satisfaction. Regional Habits.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Unidade da Federação.....	87
Tabela 2 -	Amostra no Vale do Paraíba	87
Tabela 3 -	Distribuição da Amostra em relação ao Gênero	88
Tabela 4 -	Função dos Sujeitos da Amostra.....	88
Tabela 5 -	Faixa Etária dos Sujeitos.....	89
Tabela 6 -	Tempo de Empresa.....	89
Tabela 7 -	Grau de Instrução	90
Tabela 8 -	Questão 1 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	90
Tabela 9 -	Questão 2 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	90
Tabela 10 -	Questão 3 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	91
Tabela 11 -	Questão 4 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	91
Tabela 12 -	Questão 5 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	91
Tabela 13 -	Questão 6 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	91
Tabela 14 -	Questão 7 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	91
Tabela 15 -	Questão 8 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	92
Tabela 16 -	Questão 9 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	92
Tabela 17 -	Questão 10 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	92
Tabela 18 -	Questão 11 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	92
Tabela 19 -	Questão 12 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	92
Tabela 20 -	Questão 13 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	93
Tabela 21 -	Questão 14 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	93
Tabela 22 -	Questão 15 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	93
Tabela 23 -	Questão 16 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	93
Tabela 24 -	Questão 17 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	93
Tabela 25 -	Questão 18 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	94
Tabela 26 -	Questão 19 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	94
Tabela 27 -	Questão 20 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	94
Tabela 28 -	Questão 21 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	94
Tabela 29 -	Questão 22 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	94
Tabela 30 -	Questão 23 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	95
Tabela 31 -	Questão 24 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	95
Tabela 32 -	Questão 25 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	95
Tabela 33 -	Questão 26 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	95
Tabela 34 -	Questão 27 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	95
Tabela 35 -	Questão 28 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	96
Tabela 36 -	Questão 29 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	96
Tabela 37 -	Questão 30 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	96
Tabela 38 -	Questão 31 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	96
Tabela 39 -	Questão 32 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	96
Tabela 40 -	Questão 33 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	97
Tabela 41 -	Questão 34 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	97
Tabela 42 -	Questão 35 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	97
Tabela 43 -	Questão 36 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	97
Tabela 44 -	Questão 37 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	97
Tabela 45 -	Questão 38 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	98
Tabela 46 -	Questão 39 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	98
Tabela 47 -	Questão 40 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa.....	98
Tabela 48 -	Testes KMO e Bartlett – Comportamento do Gestor REAL/ATUAL.....	102
Tabela 49 -	Fatores – Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL.....	103
Tabela 50 -	Variância Total Explicada – Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL...	104
Tabela 51 -	Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL	105

Tabela 52 -	Testes KMO e Bartlett – Comportamento do Gestor IDEAL	109
Tabela 53 -	Fator de Carga – Comportamento do Gestor IDEAL	109
Tabela 54 -	Variância Total Explicada – Comportamento do Gestor – IDEAL	110
Tabela 55 -	Comportamento do Gestor – IDEAL.....	111
Tabela 56 -	Testes KMO e Bartlett – Satisfação no Trabalho REAL/ATUAL	116
Tabela 57 -	Fator de Carga – Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL	116
Tabela 58 -	Variância Total Explicada – Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL	116
Tabela 59 -	Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL.....	117
Tabela 60 -	Testes KMO e Bartlett – Satisfação no Trabalho IDEAL.....	119
Tabela 61 -	Fator de Carga – Satisfação no Trabalho – IDEAL.....	119
Tabela 62 -	Variância Total Explicada – Satisfação no Trabalho – IDEAL.....	120
Tabela 63 -	Satisfação no Trabalho – IDEAL	121
Tabela 64 -	Testes KMO e Bartlett – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL	124
Tabela 65 -	Fator de Carga – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL	124
Tabela 66 -	Variância Total Explicada – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL	124
Tabela 67 -	Hábitos Regionais – REAL/ATUAL.....	125
Tabela 68 -	Testes KMO e Bartlett – Hábitos Regionais – IDEAL	128
Tabela 69 -	Fator de Carga – Hábitos Regionais – IDEAL	128
Tabela 70 -	Variância Total Explicada – Hábitos Regionais – IDEAL	129
Tabela 71 -	Hábitos Regionais – IDEAL	130
Tabela 72 -	Correlação das variáveis Alegria e Humor	135
Tabela 73 -	Correlação das variáveis Comportamento e Franqueza	135
Tabela 74 -	Correlação das variáveis de Satisfação.....	136
Tabela 75 -	Correlação das variáveis Comunicação e <i>Feedback</i>	137
Tabela 76 -	Correlação das variáveis de Desenvolvimento Profissional.....	137
Tabela 77 -	Correlação das variáveis de Pressão p/ Cumprimento de Metas.....	138
Tabela 78 -	Correlação das variáveis de Confiança	139
Tabela 79 -	Correlação das variáveis de Hábitos Regionais	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Características de Liderança segundo vários autores.....	33
Figura 2 -	Variáveis da Teoria FIRO	41
Figura 3 -	Alguns Elementos Relacionados à Satisfação Pessoal	44
Figura 4 -	Esquema Geral de Liderança Situacional.....	52
Figura 5 -	Sistemas de Administração de Rensis Likert	55
Figura 6 -	O Grid Gerencial.....	57
Figura 7 -	Comparativo: pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa	75
Figura 8 -	Modelo de Questão utilizando a Escala de Likert	77
Figura 9 -	Modelo de Questão utilizando a proposta de Kolb.....	78
Figura 10 -	Comparativo entre as pesquisas realizadas por <i>e-mail</i> e as pesquisas tradicionais.....	79
Figura 11 -	Categorização dos Dados da Entrevista.....	86
Figura 12 -	Variáveis do Bloco Comportamento do Gestor	99
Figura 13 -	Variáveis do Bloco Satisfação no Trabalho.....	100
Figura 14 -	Variáveis do Bloco Hábitos Regionais	100
Figura 15 -	Esquema geral da análise fatorial.....	101
Figura 16 -	Matriz Comportamento do Gestor - Real e Ideal.....	115
Figura 17 -	Matriz Satisfação no Trabalho - Real e Ideal	123
Figura 18 -	Matriz Hábitos Regionais - Real e Ideal.....	133
Figura 19 -	Principais Correlações.....	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	16
1.2	O PROBLEMA	18
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	22
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	24
2.2	LIDERANÇA	30
2.2.1	Conceituações de Liderança e Características do Líder	31
2.2.2	Relação entre Líder e Subordinado	38
2.2.3	Satisfação no Trabalho	43
2.2.4	Estilo de Liderança	49
3	PROPOSIÇÃO	63
4	METODOLOGIA.....	65
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	66
4.1.1	Pesquisa Descritiva	66
4.2	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	67
4.2.1	Pesquisa Qualitativa	68
4.2.1.1	População e Amostra	69
4.2.1.2	Instrumento de Coleta de Dados	72
4.2.1.3	Coleta de Dados	72
4.2.1.4	Tratamento dos Dados	73
4.2.2	Pesquisa Quantitativa	74
4.2.2.1	População e Amostra	76
4.2.2.2	Instrumento de Coleta de Dados	77
4.2.2.3	Coleta de Dados	78
4.2.2.4	Tratamento dos Dados	80
5	RESULTADOS	82
5.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS	83
5.2	APRESENTAÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA AMOSTRA	87
5.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS	90
5.3.1	Resultados por Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	98
5.3.1.1	Comportamento do Gestor	102
5.3.1.2	Satisfação no Trabalho	116
5.3.1.3	Hábitos Regionais	124
5.3.2	Principais Correlações	134
6	DISCUSSÃO	141
7	CONCLUSÕES	152
	REFERÊNCIAS	157
	ANEXO A – Pesquisa Qualitativa – Questões para Entrevista	162
	ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	163
	ANEXO C – Questionário Para Análise Quantitativa	164

1 INTRODUÇÃO

A história da administração tem escrito em suas páginas contemporâneas os testemunhos da crescente preocupação das organizações com as pessoas, modificando a forma de obtenção de lucro que outrora sobrepujava as condições de trabalho e relações interpessoais.

A multidisciplinaridade, que começou com as interfaces entre a Psicologia e a Sociologia, no trabalho de Elton Mayo, estendeu-se a outras ciências, como a antropologia cultural, a etnologia, a sociologia, a ergonomia e outras. Nas décadas de 1920-1930, ocorreu o experimento de Hawthorne, onde, numa fábrica, a equipe de Mayo descobriu a existência de incentivos extrínsecos à remuneração, principalmente reconhecimento social, possibilidade de interação e outros fatores de natureza semelhante, que influenciavam o comportamento dos trabalhadores. (BÄR, 1998). A Escola de Relações Humanas, que se estabeleceu como sendo, formalmente, um contraponto ao mecanicismo científico de Taylor, dá origem a uma série de estudos que elevam a importância das pessoas nas organizações.

Essa constatação de que as organizações são formadas por pessoas deu origem aos estudos sobre ambiente de trabalho e fatores que podem interferir nesse ambiente, tais como liderança e satisfação no trabalho, que estão atrelados ou dependem das estratégias e políticas da empresa cuja aplicação está diretamente associada ao líder.

A liderança desempenha importante papel na Escola das Relações Humanas (MAXIMIANO, 2000).

Tal como ressaltam Hersey e Blanchard (1986), a menção a líder e liderado não guarda, necessariamente, referência a uma posição hierárquica. Inobstante, na relação chefe/subordinado há necessariamente a influência do primeiro sobre o comportamento do segundo, o que caracteriza a liderança formal. Maximiano (2000) prefere distinguir claramente o atributo dos cargos gerenciais, conceituando-o como Autoridade Formal, do termo Liderança. Consenso é que gerenciamento e liderança são temas intimamente relacionados, principalmente ao se considerar que é desejável que o gerente detenha habilidade de liderança. Para o autor “a pessoa na posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. [...] Muitas vezes, a autoridade formal legitima a liderança” (MAXIMIANO, 2000, p. 329). Nesse sentido Fayol, segundo a postulação de Maximiano (2000, p. 56), já decompunha o papel do gerente em prol de garantir a seqüência das atividades administrativas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar: “tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização”. Sob esse prisma, seja através da autoridade formal ou através da liderança, o comportamento do gerente para exercer seu papel representa o objeto deste estudo. Bergamini (2005) destaca que os estudos sobre o comportamento humano não apresentam uma definição única ou inquestionável, pois existe uma gama de enfoques apresentados sob diferentes formas, sem que se possa afirmar que um é contrário ou substituto de outro. A evolução dos estudos sobre o comportamento encontra na orientação behaviorista um foco nas reações externas, pois segundo seus pensadores a ciência não poderia validar os estudos da consciência, uma vez que não oferecia a objetividade necessária ao estudo psicológico. Para os behavioristas há uma ligação entre estímulo e resposta, de forma que se possa

prever, através da psicologia, a resposta a um dado estímulo e vice-versa. Entretanto, o behaviorismo da teoria das organizações difere-se da corrente homônima da psicologia pelo fato de considerar no comportamento humano a variável social. O homem faz parte da comunidade e, portanto, as reações aos estímulos diferem-se na vida social daqueles observados em laboratórios.

No plano da psicologia organizacional os estudos do comportamento humano descortinam o tema estilo de liderança, referindo-se a uma combinação de comportamentos inerentes ao líder, dentro do grupo de trabalho.

Diferentes abordagens nesse campo de análise comportamental do líder evoluem procurando ocupar o espaço da Teoria dos Traços de personalidade, propondo que a liderança não é uma característica nata, mas um conjunto de comportamentos e habilidades que podem ser desenvolvidos. Nesse contexto surgem os primeiros estudos que distinguem o estilo do líder em razão do seu comportamento que está centrado na estrutura, em contraponto àquele que está centrado na consideração; o comportamento voltado à produção *versus* o comportamento voltado ao empregado; ou o líder centrado na tarefa ante o líder sócio-emotivo. Mediante terminologias diferentes, os estudos parecem seguir por trilhas semelhantes descrevendo a mesma forma de comportamento (BERGAMINI, 2005).

A análise comportamental do líder recai na observação do ambiente de trabalho, onde o grupo realiza sua tarefa. A atmosfera do ambiente percebida pelo grupo é formada por condições de satisfação no trabalho, dentre outros fatores que influenciam esse ambiente, e esses contém e são contidos pelos comportamentos das pessoas. Então é possível supor-se que há relação entre Estilo de Liderança e Satisfação no Trabalho.

Num cenário onde se pode inferir que há uma preocupação generalizada das organizações em todo o mundo, em relação aos temas que se voltam às pessoas e as inter-relações destes com aspectos humanos na empresa – saúde física, mental, psicológica - o presente estudo procura conhecer e analisar a forma como o estilo de liderança, representativo dos comportamentos dos gerentes – líderes formais ou autoridades formais – gera influência sobre o ambiente através da satisfação no trabalho, na visão dos subordinados, comparadas diferentes regiões do país.

1.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

O cenário atual em que a organização pesquisada está inserida é de extrema competitividade. O setor bancário brasileiro passou por uma revolução estrutural, organizacional e estratégica desde os anos 90 do século XX com a estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real. Num primeiro movimento, principalmente na segunda metade da década de 90, observou-se um crescimento significativo na quantidade de instituições financeiras, incremento este verificado principalmente pela entrada de bancos estrangeiros no país. A entrada do século XXI apresentou um segundo movimento no setor bancário, neste instante de acomodação e adaptação a um mercado de economia estável há mais de dez anos. As fusões e aquisições estiveram e ainda estão presentes nesse contexto. Alguns bancos estrangeiros que ingressaram no mercado brasileiro na década passada, nesta desistiram de atuar no Brasil. Outros mudaram o foco de atendimento ao nicho de grandes corporações (segmento *corporate*) e passaram a atuar eminentemente no varejo. Este, aliás, tem sido o foco principal da maioria das instituições financeiras. É possível constatar-se essa afirmação pelas novas empresas financeiras que

rapidamente ganharam imagem junto ao segmento de varejo, composto principalmente por pessoas físicas e micro e pequenas empresas.

Toda essa competitividade tem como característica atestada por qualquer dos participantes desse mercado que o diferencial de cada um é basicamente a qualidade dos serviços e atendimento, afinal o *roll* de produtos e serviços disponíveis nas “prateleiras” das instituições financeiras é muito semelhante.

Diante desse cenário, considerando-se principalmente a intangibilidade dos produtos bancários, o diferencial inexoravelmente recairá sobre as pessoas. Estas pessoas, por sua vez, refletirão na qualidade dos serviços prestados o cotidiano de seus ambientes de trabalho. Daí a importância deste estudo, cujas conclusões contribuirão para o estabelecimento de estratégias através do delineamento de comportamentos e ações do gestor em prol de um ambiente favorecido pela satisfação no trabalho, que permita às pessoas refletir um ambiente agradável para se trabalhar, na qualidade dos serviços prestados.

A gênese deste estudo está consubstanciada na mera observação de que a forma de agir e se comportar do gestor tem reflexos sobre o ambiente de trabalho das demais pessoas que compõem a equipe. Algumas conversas informais entre pessoas de diferentes unidades da instituição financeira objeto da pesquisa apontavam, em certas circunstâncias, para um sentimento coletivo que variava do desconforto, insatisfação e aflição a sentimentos como indignação e revolta, quando expostos a um ambiente que refletia a agressividade ou hostilidade de um gestor.

O desafio que se apresentou nesse instante fora o de conhecer, a partir de métodos científicos, quais seriam, então, os comportamentos dos gestores que, ao contrário, favorecem o ambiente de trabalho, na visão dos subordinados.

Empiricamente acreditava-se que esse contexto pudesse sofrer também as influências dos variados hábitos regionais, pois é freqüente a movimentação de pessoas na empresa estudada, principalmente quando se trata de gestores, que em geral não permanecem na mesma unidade por mais de três anos.

Assim, conduziu-se este estudo através de uma análise qualitativa buscando-se registrar as opiniões de diferentes pessoas, lotadas em diferentes unidades, que por meio de entrevistas puderam expor suas visões do ambiente em que estavam inseridas. Os resultados dessa etapa exploratória permitiram organizar as idéias em diferentes categorias. Então, a tabulação dessas informações deu condições de se construir um questionário que pudesse amparar uma análise quantitativa que permitisse gerar conclusões a partir do confronto entre o referencial teórico e a análise estatística dos dados.

1.2 O PROBLEMA

A observação tem constatado e a literatura tem confirmado que o comportamento das pessoas repercute no ambiente de trabalho. Se o gestor é quem direciona as ações do grupo, a forma como ele se comporta terá reflexos no ambiente de trabalho e na satisfação das pessoas. Assim, o presente estudo aponta para o seguinte problema:

- Quais os comportamentos dos gestores que, combinados, representam um estilo de liderança que favoreça o ambiente de trabalho, através da satisfação das pessoas, na visão dos subordinados?

Para analisar a questão básica da pesquisa, apresentam-se a seguir os objetivos do estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é compreender a influência do estilo de liderança sobre os subordinados, identificando e comparando os comportamentos do gestor que favorecem o ambiente, através da satisfação no trabalho, na visão dos subordinados, de diferentes regiões do país, de uma mesma organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

De forma a atingir-se o objetivo geral buscar-se-á atingir os seguintes objetivos específicos:

- Compor uma visão histórica do papel gerencial;
- Conhecer os comportamentos que os subordinados identificam como características de seus gestores (situação real/atual);
- Identificar os comportamentos dos gestores idealizados pelos subordinados (situação ideal);
- Identificar se há influência do estilo de liderança do gestor sobre a satisfação no trabalho dos subordinados;

- Identificar se há hábitos regionais inerentes ao líder que se refletem no ambiente de trabalho, na visão dos subordinados;
- Identificar se há receptividade para idéias e comportamentos do gestor oriundo de outra região.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se a analisar a visão dos empregados de uma instituição financeira com atuação nacional e internacional.

O foco da pesquisa é composto pelas unidades da instituição financeira localizadas no Vale do Paraíba, no estado de São Paulo (35 unidades).

Pretendendo verificar se existem diferenças entre as regiões, o estudo avança por outras 18 unidades da instituição financeira, localizadas nas seguintes cidades: SP – São Paulo (três unidades na capital), Campinas e Ribeirão Preto; RS – Porto Alegre e Caxias do Sul; SC – Blumenau; PR – Curitiba; RJ – Rio de Janeiro; MG – Belo Horizonte; ES – Vitória; DF – Brasília; BA – Salvador; PE – Recife; CE – Fortaleza; PA – Belém; e AM – Manaus.

São objeto da pesquisa os empregados da instituição financeira, lotados nessas unidades, compondo assim a população a ser analisada.

Não há qualquer exclusão dos respondentes quanto a função, nível hierárquico, gênero, idade ou tempo de empresa, de forma que todos puderam colaborar com o estudo.

O destaque dado à região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo, nesta pesquisa justifica-se pela ênfase recomendada pelo curso de Mestrado em Gestão e

Desenvolvimento Regional, que enfoca os estudos na região onde o curso é ministrado.

Amparada na revisão bibliográfica, a pesquisa privilegia os aspectos comportamentais, limitando-se a analisar os diferentes estilos de liderança.

O estudo não pretende conhecer o estilo de liderança de maior eficácia, mas os comportamentos dos gestores que favorecem o ambiente de trabalho. Esta delimitação vai ao encontro das postulações de Bergamini (2005, p. 129) que afirma ser difícil caracterizar-se a figura de um “líder ideal, isto é, eficaz em qualquer contingência ou situação”, consubstanciando sua afirmação na premissa de que:

um líder poderia ser considerado como eficaz dirigindo um certo grupo de pessoas, numa determinada situação, mas não teria o mesmo sucesso com outro grupo de pessoas, vivendo outro tipo de situação.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

“Os líderes precisam conhecer as expectativas que os subordinados alimentam quanto ao modo como eles (líderes) devem comportar-se em certas situações” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 163).

Através dos referenciais teóricos, percebe-se na história da administração e na própria história econômica mundial uma crescente preocupação com as questões humanas no ambiente de trabalho. Empresas, administradores e pesquisadores são convidados, a partir da escola das Relações Humanas, no século passado, a explorar permanentemente essa área de estudos, buscando conciliar maior produtividade, melhor resultado e melhores condições de trabalho.

Nesse contexto torna-se importante conhecer os comportamentos desejados de um gestor de forma a corroborar para um melhor ambiente de trabalho, a partir da visão daqueles que lhe são dirigidos. Conhecer os comportamentos que caracterizarão um estilo de liderança desejável poderá contribuir para os direcionamentos estratégicos da instituição objeto do estudo, podendo ampliar-se às realidades de outras organizações.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta Dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, assim distribuídos:

Capítulo 1: de forma introdutória, apresenta a problemática da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação e a relevância do estudo e a organização do trabalho.

Capítulo 2: consiste em uma revisão da literatura, que apresenta os fundamentos teóricos do tema Estilo de Liderança, através de uma abordagem comportamental, e de temas correlacionados.

Capítulo 3: destina-se a apresentar a proposição e assentar as intenções em relação ao estudo. Neste capítulo são apresentadas as questões que se quer responder e as hipóteses formuladas.

Capítulo 4: apresenta a metodologia utilizada para o levantamento dos dados e a forma de execução da pesquisa.

Capítulo 5: apresenta os resultados obtidos através da aplicação da metodologia proposta.

Capítulo 6: é formado pelas discussões dos resultados obtidos confrontando-se com as teorias apresentadas na revisão da literatura.

Capítulo 7: capítulo intitulado conclusões, dedicado às considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo dedica-se a explorar a literatura existente em torno dos temas centrais.

De forma a subsidiar a pesquisa proposta, a revisão da literatura inicia-se por construto histórico das características do ambiente de trabalho a partir da Escola das Relações Humanas. Na seqüência apresenta-se o tema Liderança, abordando-se as relações entre líder e subordinados, e finalmente os temas Satisfação no Trabalho e Estilo de Liderança.

2.1 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como conseqüência da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores (HERSEY; BLANCHARD, 1986; MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maximiano (2000) a Teoria Clássica não fora questionada nas quatro primeiras décadas do século XX, mas isso não significava que havia sido aceita pacificamente. Nos Estados Unidos trabalhadores e sindicatos já questionavam a Administração Científica, encarando-a como uma forma de exploração dos empregados.

Mintzberg (2003) lembra que os processos tayloristas foram emblemados pelo clássico filme de Charles Chaplin, Tempos Modernos, anterior à Segunda Guerra Mundial, onde a genialidade do ator explora o homem que trabalha como máquina, executando tarefas simples e sem necessidade do uso de sua intelectualidade. A

esteira de produção foi o centro da sátira, ilustrando o movimento de mecanização que promovia condições desumanas de trabalho.

Nesse cenário nasce a Teoria das Relações Humanas ocupando o espaço necessário para corrigir a desumanização do trabalho.

Maximiano (2000) e Hersey e Blanchard (1986) apresentam o histórico da experiência de Hawthorne. Partindo dos pressupostos da Administração Científica, em 1924 Elton Mayo e colaboradores, da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, realizaram uma pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, em *Hawthorne, Illinois*, com o objetivo de estudar os efeitos da iluminação do local de trabalho na produtividade. Entretanto, a experiência de Hawthorne, que durou mais de dez anos, ganhou seu papel na história por conta dos resultados inesperados que foram verificados. Na primeira fase da pesquisa observou-se que havia uma variável que interferia nos resultados e que não havia sido prevista; era o fator psicológico. Dois grupos de trabalho eram observados. Num a iluminação era alterada e o outro era o grupo de controle, que permanecia com as condições normais. O fator psicológico se caracterizava pela reação dos trabalhadores, que se sentiam na obrigação de produzir mais quando a iluminação era melhor e o contrário com baixa iluminação. Mayo então iniciou uma segunda fase buscando analisar também aspectos comportamentais. Nesta fase, com um grupo de mulheres, introduziram uma série de vantagens (lanches, semana de trabalho mais curta, etc.) e em seguida retiraram esses benefícios drasticamente, esperando que houvesse uma baixa na produção. Esta não ocorreu. Ao contrário a produção aumentou, e por aspectos humanos que eram vividos por aquelas trabalhadoras. Elas passaram a se sentir parte importante da estrutura tendo em vista a atenção que recebiam dos

experimentadores e supervisores. As conclusões dessa fase foram (MAXIMIANO, 2000; HERSEY; BLANCHARD, 1986):

- a) A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento;
- b) O sistema social formado pelos grupos determina o resultado indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade 'correta', que é menor, a ser produzida. Assim, o efeito Hawthorne não funciona em todos os casos;
- c) Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. A responsabilidade de administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o auto-gerenciamento e a cooperação;
- d) O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho. O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.

Maximiano (2000, p.250) acrescenta à conclusão de Elton Mayo:

- e) Portanto, o tema central da escola das relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração dos indivíduos como integrantes de grupos de trabalho. Progressivamente, a este tema central agregaram-se outras idéias que viriam a compor o conjunto dos temas do enfoque comportamental.

Em vista dos resultados da segunda fase, na terceira fase do estudo os pesquisadores passaram a se fixar no estudo das relações humanas. O programa de entrevistas revelou a existência de um grupo informal, que mantém os operários unidos por laços de lealdade, mas que pode trazer conflito e tensão se o operário quiser também ser leal à empresa. Essa observação deu início a uma quarta fase de pesquisas, que observou a relação entre a organização informal dos operários e a organização formal da fábrica. Por razões financeiras, a pesquisa foi encerrada em 1932.

Pelas conclusões da experiência de Hawthorne, é possível observar-se a necessidade das pessoas de trabalhar em um ambiente amistoso, onde possa sentir-se integrado a uma equipe, e submetido a uma supervisão pedagógica e não punitiva.

A partir dos estudos iniciados na *Western Electric Company*, Mayo

observou que o trabalho na indústria americana significava humilhação e que [...] a administração organizava o trabalho baseando-se na suposição de que os trabalhadores como um todo eram uma massa desprezível (RODRIGUES, 1994 p.36).

Tratava-se de uma prática administrativa voltada para a tarefa, e orientada por práticas desprezíveis, que Mayo batizou de hipótese da ralé (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Essa hipótese, segundo os autores, deu espaço para o desenvolvimento da Teoria X – Teoria Y, de Douglas McGregor. A Teoria X postula que por trás de uma ação

gerencial estão algumas suposições sobre a natureza humana, que pressupõe que o ser humano é avesso ao trabalho, portanto deve ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado de punição; e que o ser humano evita responsabilidade preferindo ser dirigido, e querendo garantia, acima de tudo (McGREGOR, 1980) ou segurança, nas palavras de Hersey e Blanchard (1986).

Ainda para os autores Hersey e Blanchard (1986), após formular a Teoria X McGregor questionou se essa visão do homem estava correta, e se o ser humano não seria capaz de um comportamento mais maduro. Para ele, os administradores careciam de métodos que compreendesse a natureza e motivação humanas.

Então, como noutra direção do plano cartesiano, McGregor (1980, p.52-53) propõe a Teoria Y. Esta supõe que as pessoas não são preguiçosas, pois “o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como no jogo ou o descanso”; que o homem pode autodirigir-se, aceitar responsabilidades e ser criativo, em prol dos interesses da empresa.

Para McGregor (1980), enquanto a Teoria X dá ênfase nas táticas de controle, a Teoria Y leva a uma preocupação com a natureza das relações. O autor analisa a importância da interdependência na relação entre gerente e subordinado, enfatizando que a atitude gerencial que se revela através do comportamento, cria o que chamou de clima psicológico da relação.

Com base nos estudos de McGregor, Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria da motivação-higiene conforme informam Hersey e Blanchard (1986, p.72). Completam os autores que Herzberg sentiu que McGregor tocara num ponto importante, pois “o conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades poderia ser de inestimável valor para empresas e indivíduos”.

Herzberg *et al.* (1959 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986 p.72) destacam que

para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações de trabalho. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traria mais felicidade e auto-realização.

Os autores registram que, através de seus estudos, Herzberg observou que quando as pessoas estavam insatisfeitas com seu trabalho, tratava-se do ambiente em que trabalhavam, e quando se sentiam bem, tratava-se do trabalho em si. Herzberg, então categorizou a primeira observação como fatores higiênicos, e a segunda como motivadores. Segundo os autores, interessado pela motivação dos trabalhadores, Herzberg, como outros cientistas da época, observam que “os operários teriam maior satisfação no trabalho se suas funções fossem ampliadas”, o que significava ampliar o número ou variação das operações executadas. A conclusão de Herzberg aponta para a necessidade de “enriquecer a função”, ou seja, “aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 77).

Para Mintzberg (2003) o interesse em mudar a realidade do trabalhador tido como “robô humano”, tal como apresentado por Charles Chaplin em “Tempos Modernos”, e que de certa forma persiste até os dias atuais, “vem ocorrendo sob os termos ‘ampliação do trabalho’, para a ampliação horizontal e ‘enriquecimento do trabalho’ para a ampliação vertical acompanhada da horizontal” (HERZBERG, 1968 apud MINTZBERG, 2003). Completa Mintzberg (2003, p.41) que “mais recentemente tudo isso foi resumido em uma expressão mais ampla, a qualidade de vida no trabalho”.

A Escola das Relações Humanas descortina a amplitude que administradores e pesquisadores podem percorrer nos estudos sobre o ambiente e condições de

trabalho. Nesse leque de possibilidades de estudos sobre o homem e suas relações no ambiente de trabalho o tema Liderança se apresenta com destacada importância, afinal organizações são formadas por grupo de pessoas, e para o alcance de objetivos comuns o líder figura como pivô da ordem.

2.2 LIDERANÇA

A organização bem sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. (HERSEY; BLANCHARD, 1986 p. 103).

O presente capítulo visa apresentar definições de liderança, buscando analisar a liderança sob o prisma das organizações empresariais e abordando as inter-relações desse tema com o estilo de liderança e a forma como pode interferir no ambiente de trabalho.

No cotidiano de qualquer grupo de pessoas, desde as formas sociais mais primitivas, podem-se perceber traços do fator liderança. Em um time de futebol a figura do capitão é imprescindível na condução e organização da equipe dentro de campo. Em uma equipe de Fórmula 1 todas as atenções se voltam para o piloto, mas nos bastidores se encontram os homens que o ajudam a guiar o carro. Então, se há um objetivo a ser atingido por duas ou mais pessoas, é possível que se encontrem traços de liderança. Nas organizações empresariais não é diferente. Seja em pequenos grupos informais, ou sob a hierarquia formal da organização, a liderança pode ser percebida (MAXIMIANO, 2000). Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) destacam que “o processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados”.

2.2.1 Conceituações de Liderança e Características do Líder

Segundo Davis (1957) a liderança é o fator humano que mantém um grupo unido e motivado para o atingimento dos objetivos. Sem liderança, uma organização nada mais é que uma desorganização de homens e máquinas. Cabe ao líder planejar o trabalho, organizar seu grupo e tomar decisões. Planejamento, organização e tomada de decisões são papéis essenciais do líder, no entanto, é o seu poder de motivação que o permitirá conduzir sua equipe ao alcance dos objetivos.

Hersey e Blanchard (1986, p.105) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Para Kouzes e Posner (1997, p.33), liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Já Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) consideram liderança um “processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas”. Para as autoras, esse processo é formado pela “interação humana entre líderes e liderados, por um fato e por um momento social”.

Em relação às características do líder, diversos autores abordam o tema com foco em diferentes prismas, não permitindo afirmar que existe uma abordagem correta e outra errada, pelo contrário, é possível perceber-se uma complementaridade entre as diversas postulações.

A figura seguinte apresenta uma amostra dessas várias abordagens:

Autor	Nanus, 1989
Base do conceito	
Altos padrões de integridade.	
Características do Líder	
Um líder deve ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado. Além disso, deve incentivar a troca de idéias, a confiança a comunicação clara e constante e a busca por soluções cooperativas para os problemas.	
Autor	Gardner, 1990
Base do conceito	
Compreensão das pessoas.	
Características do Líder	
Um líder deve ser capaz de compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha, e ter uma extraordinária capacidade de conquistar a confiança das pessoas. Deve ter a habilidade para lidar com as pessoas, e avaliar com precisão a prontidão ou resistência dos seus seguidores em andar em determinada direção.	
Autor	DePree, 1993
Base do conceito	
A integridade como um dos principais atributos da liderança.	
Características do Líder	
Além de demonstrar integridade em seu comportamento, um líder deve confiar nas habilidades das outras pessoas e permitir que seus seguidores dêem o melhor de si.	
Autor	Bennis, 1994
Base do conceito	
A integridade deriva do auto-conhecimento, honestidade e maturidade.	
Características do Líder	
Um líder deve ter uma idéia clara do que quer fazer (profissional e pessoalmente) e força para persistir diante de adversidades, possuir integridade, curiosidade, ousadia e, principalmente, amor pelo que se faz.	
Autor	O'Toole, 1996
Base do conceito	
Valores e princípios	
Características do Líder	
Um líder nunca deve perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Deve ser simultaneamente íntegro e pragmático, refletir os valores e aspirações de seus seguidores. Deve aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio.	
Autor	Lipman-Blumen, 1999
Base do conceito	
Modelo de Liderança conectiva composto de três categorias gerais (estilos de realização – direta, relacional e instrumental) utilizados por indivíduos para alcançar seus objetivos.	
Características do Líder	
De acordo com a categoria:	
<ul style="list-style-type: none"> - Direta: domina as próprias tarefas - Os estilos de liderança diretos são: a) intrínseco: indivíduos excitados pela própria natureza intrínseca da tarefa. Eles excedem. b) competitivo: têm de fazer tudo melhor do que os outros. Superam desempenho. c) de poder: assumem as rédeas, coordenando e organizando situações e eventos, recursos e outras pessoas. Eles assumem o comando. - Relacional: contribui para as tarefas dos outros – os indivíduos são dirigidos para os objetivos dos outros; estão dispostos a ceder o controle tanto dos meios como dos fins para realizar uma tarefa. Os estilos de liderança relacional são: a) colaborador: unem forças, apreciam trabalhar em outras equipes ou projetos compartilhados. b) contribuinte: são necessariamente estimulados a ajudar os outros. c) vicário: não participam diretamente nas atividades de outras pessoas, mas estimulam ou facilitam as realizações dos outros. Eles agem como mentores. - Instrumental: maximiza interações - Os estilos Instrumentais são: a) pessoal: convence, envolve o uso do eu, uma estratégia que cobre muito do território da sua busca pela realização. b) social: forma redes. Cultivam e utilizam liberalmente “contatos”, sempre alertas a como cada novo indivíduo pode se encaixar num esquema mais amplo – se não agora, talvez mais tarde. c) confiante: dá poder. Esperam que todos em seu horizonte queiram ajudá-los a alcançar o que consideram objetivos compartilhados. 	

Autor	Rohden, 2000
Base do conceito	
Verdade e humildade.	
Características do Líder	
O autor, ao apresentar os pensamentos do líder Mahatma Gandhi, destaca a verdade, afirmando que só quem possui um profundo sentido de humildade pode encontrá-la. Como líder político, Gandhi pregava a prática da não-violência, do amor, da autodisciplina, da democracia, da humildade e da tolerância.	
Autor	Welch, 2001
Base do conceito	
Táticas administrativas do líder visionário para garantir a vantagem competitiva.	
Características do Líder	
Utilizar as táticas para explorar o poder da mudança, encarar a realidade e não perseguir uma idéia central.	
Autor	Giuliani, R. W. 2002
Base do conceito	
Lealdade, e características pessoais.	
Características do Líder	
Os princípios de liderança consistem em lealdade, cercar-se das melhores pessoas, refletir antes de tomar qualquer decisão, estudar e organizar-se em torno de um propósito.	
Autor	Covey, 2002
Base do conceito	
Liderança baseada em princípios: confiabilidade, confiança, delegação de poderes, alinhamento.	
Características do Líder	
Aprendizado contínuo; orientação para o trabalho; irradiar energia positiva; ter uma vida equilibrada; ver a vida como uma aventura; buscar a sinergia; fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para auto-renovação.	
Autor	Collins, 2002
Base do conceito	
Mostra os atributos de liderança que podem emergir de Pessoas	
Características do Líder	
Curiosidade indômita; humildade pessoal; vontade profissional; liderados – a escolha de pessoas certas permite descobrir o rumo a seguir.	
Autor	Heifetz, 2002
Base do conceito	
"Liderança no fio da navalha – sobrevivendo e vencendo os perigos do comando nos negócios.	
Características do Líder	
Assiste de camarote, de forma a conseguir uma visão mais clara da realidade e alguma perspectiva do quadro mais amplo; pensa politicamente no trato com parceiros e oposição; trabalha as diferenças, as paixões e os conflitos, de maneira a diminuir o potencial destrutivo e explorar suas energias para fins construtivos; redistribui o trabalho, ganhando credibilidade e autoridade na carreira quando se demonstra capacidade para tirar problemas dos ombros das pessoas; gerencia sem anseios; sagrado coração – liderar com o coração aberto, aprendendo a enfrentar as aflições sem perder a sensibilidade.	

Figura 1 - Características de Liderança segundo vários autores

Fonte: Adaptado de Sales (2005), pelo Autor.

A partir das características do líder propostas pelos autores acima, pode-se perceber estreita ligação entre a liderança e suas relações pessoais com os liderados. Justiça, honestidade, compreensão, princípios e valores, humildade, confiança, são características do líder que facilitam a relação com os subordinados. A liderança que se utiliza dessas características corrobora para a construção de um sentimento de

satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente de trabalho.

No entanto, quando utilizamos o termo “subordinados” devemos diferenciá-lo de “seguidores”. Os seguidores de um líder serão seus subordinados se houver uma relação hierárquica entre eles. Nesse tocante, Hersey e Blanchard (1986, p.104) registram que não se pode resumir a relação líder e liderado em apenas uma relação entre chefe e subordinado, mas além, perceber que sempre que houver a influência de uma pessoa sobre “o comportamento de outra, a primeira será o líder potencial e a segunda o liderado potencial” sendo irrelevante, portanto, se se trata de um chefe, amigo, ou outra pessoa. Já Maximiano (2000) diferencia o líder formal, que tem poder ou autoridade formal, de líderes informais que exercem uma liderança informal. Numa organização é importante que ambos componentes de autoridade e liderança estejam presentes em uma gerência, naquele que faz o papel do administrador.

A literatura apresenta várias definições que diferenciam um líder de um administrador. Em suma, este ocupa um posto de direção numa organização, administrando os processos através dos quais uma organização funciona, e utilizando seu pessoal da melhor maneira possível. Líder, por outro lado, é uma pessoa com características diferenciadas, tais como carisma, imaginação, curiosidade e confiança.

Gardner (1990) questiona a visão de que, dentro da administração, existem só os administradores e os líderes. Para o autor, existem também administradores com visão e características de líderes, que ele define como líder-administrador. Este se distingue do administrador em seis aspectos:

- Pensa a longo prazo;
- Ao pensar sobre a unidade que está dirigindo, compreende sua relação com realidades mais amplas;
- Entende o alcance de sua ação para além das fronteiras burocráticas;
- “Coloca grande ênfase nas intangibilidades de ponto de visão, valores e motivação” Gardner (1990, p. 20);
- Tem habilidade política para lidar com conflitos;
- Pensa em termos de renovação e busca as revisões de processos (o administrador rotineiro tende a aceitar a estrutura e os processos da organização existente).

Hersey e Blanchard (1986, p.104-105) informam que durante muito tempo concebeu-se que as características de líder eram inerentes à pessoa, tais como força física ou amabilidade. “Como nem todos os indivíduos possuíam essas qualidades, somente aqueles que as tinham eram considerados líderes potenciais”. Dessa assertiva, os autores concluem que, então, somente essas pessoas poderiam tirar proveito de treinamentos na área, podendo-se questionar a possibilidade de formação de líderes. Considerando os “poucos resultados significativos ou coerentes” nos estudos sobre traços de liderança, eles justificam sua definição de liderança como um “processo” e, portanto, algo que possa ser desenvolvido.

Ora, o líder-administrador necessita de algumas características e habilidades para o exercício de sua função, ou seja, qualidades pessoais, que incluem traços de personalidade tais como gosto pelo poder, autoconfiança ou carisma, e habilidades. Personalidade, segundo Barcellos (1984, p. 153), trata-se de “uma inferência ou

conjunto de inferências feitas sobre uma pessoa, a partir da observação direta de seu comportamento”. Quanto às habilidades, Davis (1957, p.171-172) diferencia três categorias em líderes:

- Habilidade técnica, que abrange os conhecimentos do processo ou do trabalho;
- Habilidade humana, que significa trabalhar com pessoas e desenvolver equipes de trabalho; e
- Habilidade conceitual, que é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

Para Smith (1944) a observação de inúmeras pessoas em função de autoridade sugere que as características de um bom líder podem ser expressas em: (1) boa inteligência, permitindo distinguir, julgar e fazer escolhas; (2) imaginação para enxergar além do óbvio; (3) temperamento equilibrado mediante equilíbrio emocional; (4) senso de justiça; (5) disposição para aceitar responsabilidade que implique na habilidade de fazer as coisas acontecerem, passando do pensamento para a ação; e (6) senso de humor, prevenindo-se de se manter demasiadamente sério.

Ainda segundo Smith (1944) assim como as características do líder variam, o mesmo acontece com os subordinados. Afirma o autor que pessoas em posições subordinadas ao comando de alguém podem se sentir aptas a comandar, e outras jamais vislumbrarem essa possibilidade. Nesse sentido, algumas pessoas podem receber incentivos para desenvolver seu instinto auto-assertivo e outras podem ser forçadas a serem subordinadas para sempre, seja por faltas em processos de seleção ou por falta de habilidades. Fato é que esta situação “pode representar

considerável estado de conflito” (SMITH, 1944, p. 117-118), que pode ser expresso: (1) por excessiva truculência – o subordinado é uma pessoa extremamente ressentida de todas as críticas de seu trabalho, sendo capaz de perder boas oportunidades; sempre encontra razões para suas truculências; (2) noutra extremo está o tipo de pessoa que se acostumou em ser subordinado chegando a perder sua individualidade; ela nunca terá qualquer responsabilidade maior; é boa em trabalhos rotineiros e geralmente não causa problemas; (3) com características similares, mas não idênticas, está aquele que não tem o que gostaria na realidade por tê-las na imaginação; ele trabalha bem, mas sua vida real é um sonho; se sente feliz enquanto não é importunado, mas pode se alterar de forma irracional se houver alguma alteração em sua rotina; e (4) o subordinado de sucesso, que reconhece que algumas vezes deve ser subordinado, mas isso não significa que deva abrir mão de sua personalidade; ele encontra satisfação no trabalho e se realiza em atividades fora do trabalho.

À medida que a análise de um líder recai sobre uma função de posição mais elevada na hierarquia, maior a importância das habilidades humana e conceitual. Em especial, a habilidade humana se mostra ascendentemente necessária ao líder-administrador para o trato com seus subordinados. Logo, a liderança enquanto processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos, postula pela interação entre líder e liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Então, para a análise do ambiente de trabalho e a forma como o gestor, ou o líder-administrador afeta o ambiente, é preciso traçar-se uma abordagem sobre a relação entre líder e subordinado, a satisfação do trabalhador e, finalmente, o estilo de liderança e gestão.

2.2.2 Relação entre Líder e Subordinado

No contexto das definições apresentadas anteriormente sobre liderança e líderes, destaca-se a relação existente entre líderes e subordinados. A influência exercida do primeiro sobre o segundo atesta as postulações de Gardner (1990) quando afirma haver uma interação entre seguidor ou liderado e líder.

Um líder eficaz pode obter dos membros de seu grupo a supressão dos interesses pessoais em troca do compromisso com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Exercida de maneira natural, essa liderança obtém do seguidor a autorização para que o líder exerça a influência sobre ele. “Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor” (BERGAMINI, 2005, p. 124).

Fiedler e Chemers (1974) informam que líder e liderado podem interagir formando um intercâmbio psicológico onde o líder se torna emocionalmente importante na vida do liderado e vice-versa, de forma que o relacionamento emocional não é unilateral, ou seja, o líder também se envolve emocionalmente com os subordinados.

Bergamini (2005) alerta que o campo das emoções é um território de difícil estudo, não sendo possível a pesquisa através de experimentos em laboratórios. No entanto, as emoções têm um caráter avaliativo, podendo-se ponderar se são agradáveis, desagradáveis ou mesmo mistas. A autora destaca a importância da maturidade emocional, que passa por um ciclo evolutivo desde a infância, passando pela adolescência até chegar à idade adulta. Enquanto na infância a maturidade emocional reflexa pela criança se caracteriza pela necessidade de afeição e atenção e na adolescência pelo caráter oblativo, ou seja, o adolescente dá afeto com muita facilidade através de emoções extremamente fortes e viscerais, o adulto maduro

emocionalmente caracteriza-se pela capacidade dar e receber emoções de forma menos cíclica, menos sujeito a picos e depressões emotivas, mais homogêneo. Dessa forma, a relação líder-subordinado pode cobrar do adulto emocionalmente maduro a capacidade de “mobilizar emoções, consentâneas com a realidade que vive, isto é, dar o sentimento que a situação exige”, intenso e alegre conforme a situação e o prazer (BERGAMINI, 2005, p. 119-120). Ainda segundo a autora, ressalva-se que a idade emocional não acompanha necessariamente a idade cronológica.

Smith (1944, p. 112) afirma que uma pessoa emocionalmente imatura, semelhante a um adolescente, pode apresentar características tais como “gostar de se sentir importante e de ter uma audiência para que o admirem”. Segundo o autor, pessoas com esse comportamento têm dificuldades em trabalhar sem uma audiência e aprovação expressa dos subordinados. Por causa de seu comportamento imaturo emocionalmente ele tem dificuldade em ter efetiva responsabilidade, e dessa forma, “os subordinados têm a difícil tarefa de ter responsabilidade sem poder”.

Sendo assim, é de se esperar que o líder seja um adulto emocionalmente maduro, porém a realidade pode não representar essa verdade.

Davis (1957, p. 162) atesta essa linha de pensamento ao afirmar que dentre as características essenciais ao líder de sucesso está a maturidade social. Para o autor, líderes “são tão emocionalmente maduros que não são arrasados pela derrota nem super entusiasmados com vitória. Eles têm alta tolerância à frustração”.

Bom Sucesso (2002, p. 147) acrescenta que os sentimentos e emoções permeiam as relações de trabalho requerendo “parceria, cooperação, polidez e respeito – virtudes derivadas do amor”. A autora destaca a necessidade de aprendizagem das

virtudes nas relações de trabalho, de forma que o afeto possa emergir e mostrar sua capacidade de melhorar as relações interpessoais. Para isso, cabe ao líder “humildade para lidar com o poder e prudência para definir rumos de vida a quem trabalha e produz” (BOM SUCESSO, 2002, p. XI).

Sob a ótica das relações interpessoais, os estudos de Schutz (1976) podem contribuir para a análise da relação entre líder e subordinado, ainda que a amplitude de sua pesquisa não se restrinja a essa relação. Através da teoria de comportamento interpessoal FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) o autor postula que o comportamento interpessoal dos indivíduos é determinado por três áreas de necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeição. Essas dimensões podem ser consideradas pelos níveis de comportamento e sentimento. Dentro de cada área e cada nível dois aspectos devem ser considerados: expressão, que se refere ao comportamento ou sentimento de um indivíduo em relação aos outros, e vontade, que se traduz no comportamento ou sentimento que o indivíduo deseja que outros tenham em relação a si.

Segundo o autor, a necessidade de inclusão define-se como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas mediante sua interação e associação. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção e interagir.

A necessidade de controle reza pelo estabelecimento e manutenção das relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. São características desta necessidade a luta pela liderança, competição e discussões sobre procedimentos, decisões e responsabilidades.

Pela necessidade interpessoal de afeição define-se o estabelecimento e manutenção de um sentimento de mútua afeição com outras pessoas. Representa a necessidade de amar e ser amado.

Com base em sua teoria FIRO, Schutz (1976) propõe que o critério para medir o sucesso administrativo é medir as habilidades do administrador mais requeridas ao líder em prol do atingimento dos objetivos. Tais habilidades são refletidas pelo administrador através do uso dos recursos humanos disponíveis de forma efetiva e eficiente de acordo com os requisitos do trabalho e eficiência interpessoal obtidas da teoria FIRO.

A figura seguinte apresenta a relação das variáveis da teoria FIRO.

		COMPORTAMENTO	SENTIMENTO
INCLUSÃO	Expressão	Envio esforços no sentido de incluir outras pessoas em minhas atividades e de ser incluído das atividades delas. Tento pertencer a grupos sociais e ser como as outras pessoas tanto quanto possível.	Outras pessoas são importantes para mim. Eu tenho alta estima pelas pessoas enquanto pessoas e me interesso muito por elas.
	Vontade	Quero que outras pessoas me incluam em suas atividades e me convidem a pertencer ao grupo mesmo que eu não envie esforços para ser incluído.	Quero que outras pessoas tenham alta estima por mim como pessoa. Quero que me considerem importante e interessante.
CONTROLE	Expressão	Tento exercer controle e influência sobre as coisas. Eu me encarrego das coisas. Eu digo às outras pessoas o que fazer.	Eu vejo outras pessoas como fortes e competentes. Eu confio e me baseio em suas habilidades.
	Vontade	Quero que outros me controlem e me influenciem. Quero que outras pessoas me digam o que fazer.	Quero que outras pessoas sintam que sou competente e influente, e que respeitem minhas capacidades.
AFEIÇÃO	Expressão	Envio esforços para manter-me perto das pessoas. Expresso sentimentos de amizade e afeição. Tento ser íntimo e pessoal.	Sinto que as pessoas são queridas e amadas.
	Vontade	Quero que outros expressem sentimentos de amizade e afeição, e tentem estar próximas de mim.	Quero que as pessoas sintam que sou uma pessoa querida e amada, calorosa e afetuosa.

Figura 2 - Variáveis da Teoria FIRO

Fonte: Schutz (1976, p. 168 – tradução nossa).

Além do campo das emoções e sentimentos, Argyris (1994) enfoca a importância da comunicação entre líderes e subordinados. Para o autor, é comum em várias

organizações entender-se que o líder não precisa de sensibilidade para detectar as necessidades dos subordinados, mas capacidade de encorajá-los a refletirem sobre seus comportamentos e atitudes e assumirem responsabilidades para solucionar problemas. Segundo Argyris, nessas situações os administradores parecem não se importar com os sentimentos ou conflitos internos dos empregados, voltando suas atenções para aspectos pecuniários, tratando as formas de remuneração como principal forma de satisfação. Por essa visão, líderes tendem a tratar os subordinados como pessoas frágeis ou “membros de uma raça mais frágil, que podem ser produtivos apenas sob pressão”, capazes de suportar as pancadas recebidas de seus líderes como adultos (ARGYRIS, 1994, p. 85).

Sobre essa forma de relação entre líder e subordinado Likert (1979, p.79) adverte que “membros de unidades cujos supervisores empregam métodos de pressão exagerada [...] tendem a incorrer em desperdícios, perda de retalhos [insumos] e giro de pessoal”. O autor alerta que nesses ambientes de trabalho serão revelados hostilidade e ressentimento para com a administração, desconfiança e inquietude em relação aos supervisores, além de retardamentos nos processos, paradas no trabalho e outras dificuldades semelhantes.

Likert (1979, p. 79) ainda acrescenta que, com base em sua pesquisa, os gerentes de alta produtividade empregavam forças motivacionais que produziam atitudes favoráveis, contrariando as teorias que defendem “o conceito de que as pessoas trabalham unicamente ou primordialmente por compensações econômicas”.

Essa constatação já era apresentada por Roethlisberger et al. (1943), segundo os quais, os indivíduos dão mais importância aos valores e costumes do grupo do que a

benefícios econômicos, relacionando o desempenho do trabalhador com a satisfação no trabalho.

Partindo da ótica que o comportamento das pessoas é motivado por forças que vão além das compensações econômicas, o tópico seqüente apresenta uma abordagem sobre satisfação no trabalho, de forma a compreender os sentimentos que envolvem as percepções das pessoas no ambiente de trabalho.

2.2.3 Satisfação no Trabalho

A satisfação dos empregados, juntamente com elevados padrões de produtividade, é marca registrada de organizações bem administradas [...]. Atitudes favoráveis são um produto de uma administração comportamental eficaz e do contínuo processo de sedimentação de um clima organizacional de apoio aos valores humanos (DAVIS; NEWSTROM, 1989, p.122).

Satisfazer é uma palavra que transporta ao entendimento de algo que será conclusivo como satisfazer uma necessidade ou satisfazer um desejo. Quando uma pessoa se dá por satisfeita subentende-se que algum processo fisiológico, psicológico ou emocional cumpriu sua etapa saturando-se pela satisfação.

No ambiente de trabalho, a satisfação dos trabalhadores ao desempenharem suas tarefas pontua dentre as questões conduzidas pelos administradores. A busca da satisfação objetiva o alcance de metas organizacionais. Por isso, é comum ouvir-se nas organizações questões do tipo “como se pode motivar os empregados a contribuir para o alcance das metas?” (RIZZATTI, 2002, p. 74).

Nesse sentido, Rizzatti (2002, p.75) constata certa inadequação no uso dos termos motivação e satisfação no trabalho, observando que “não raras vezes são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional”.

Distinguindo-se, motivação é a vontade das pessoas de fazer as coisas. “Depende da intensidade dos motivos, [ou seja], das necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo”. Podem ser conscientes ou inconscientes. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 18).

Já para Campbell e Pritchard (1975), motivação refere-se a um conjunto de relações de variáveis independentes e dependentes que explicam a direção, amplitude e a persistência de comportamento individual, mantendo constante a competência, habilidade e compreensão de uma tarefa de forma a suportar as pressões do ambiente.

Por outro lado, satisfação no trabalho

é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. [...] refere-se tipicamente às atitudes de um único empregado [...] ou pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do grupo ocupado pelo indivíduo. [...] é geralmente formada durante um determinado período de tempo. [...] representa uma parcela da satisfação com a vida (DAVIS; NEWSTROM, 1989, p. 122-123).

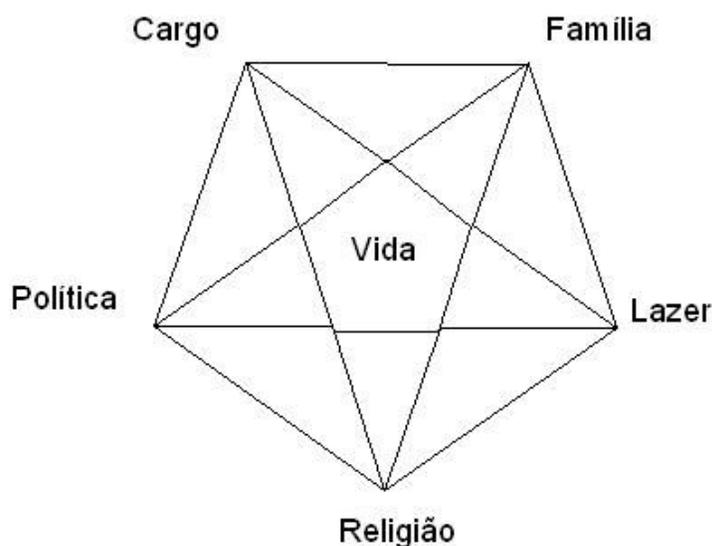


Figura 3 - Alguns Elementos Relacionados à Satisfação Pessoal

Fonte: Davis e Newstrom (1989, p.124)

Segundo Davis e Newstrom (1989) os fatores que compõem o cotidiano da vida das pessoas têm influência sobre seus sentimentos no trabalho. Assim, a satisfação no trabalho será reflexo também de fatores externos à organização. A figura anterior faz uma ilustração desses fatores.

Para Marinho (1988), diversas abordagens teóricas tratam a satisfação no trabalho também como resultado da relação de variáveis dependentes e independentes. Nessa linha, agressão, nervosismo, hostilidade e desequilíbrio emocional representariam a variável independente, e a insatisfação representaria a variável dependente, através de uma visão de cunho puramente psicológica. Contrapondo esse enfoque, a autora propõe que “certas condições objetivas são a base da motivação humana para o trabalho, e dessas condições deriva [...] a satisfação que o indivíduo sente” (MARINHO, 1988, p. 41).

Para Coda (1986) a satisfação no trabalho refere-se à atitude do indivíduo em relação ao trabalho, que reúne um conjunto de sentimentos, percepções, emoções, cognições e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

Pode-se constatar nas mais diversas abordagens que a motivação precede a satisfação no trabalho. Enquanto representada por necessidades, desejos e impulsos, a motivação no trabalho terá como fim a satisfação do indivíduo no trabalho. Em outras palavras, o indivíduo se sentirá motivado através daquilo que lhe supra as necessidades, resultando num sentimento de satisfação.

De qualquer forma, sob qualquer ótica, os estudos sobre motivação no trabalho “buscam, em última análise, compreender *por que* o homem trabalha” (BERGAMINI, 2005, p. 146 – grifo do autor).

A compreensão sobre os fatores que motivam o homem aumentou substancialmente, deixando para trás “teorias simplistas de que o homem trabalhava primeiramente por dinheiro ou por gratificação social”. O desenvolvimento de teorias mais complexas, como o trabalho de Maslow permitiu uma melhor análise do tema, dando espaço a teorias mais elaboradas sobre a natureza humana. A contribuição de Maslow forneceu dois postulados importantes: a hierarquia das necessidades, que propõe que necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas de alguma maneira antes das necessidades de ordem mais elevada; e a noção de que a satisfação de uma necessidade não é motivadora do comportamento, o que contribui para a compreensão de, por exemplo, um “aumento salarial poder ter um valor motivacional marginal” (KOLB *et al*, 1978, p. 82).

Outros autores também se destacaram ao desviar o olhar para o tema motivação. Douglas McGregor, concordando com Maslow sobre o fato de que o homem, em si mesmo é portador de necessidades, propõe sua Teoria Y, acreditando que no topo da hierarquia das necessidades está a de auto-realização, pela qual o homem explora ao máximo suas potencialidades (BERGAMINI, 2005)

Já Frederick Herzberg analisa os fatores determinantes de satisfação e de insatisfação no ambiente de trabalho. Por seus estudos, Herzberg constatou que o oferecimento de fatores motivacionais, cuja falta causa insatisfação, não garante a satisfação. Pela análise dos dados que coletou, Herzberg constatou que há fatores motivacionais cuja presença gera elevado grau de satisfação, porém a ausência não gera, na mesma proporção, insatisfação. Tais fatores foram denominados motivacionais, por exemplo, reconhecimento, realização e responsabilidade. De outro lado, percebeu que há fatores cuja ausência gera grande insatisfação, porém a

presença não garante a proporcional satisfação. Esses são os fatores denominados higiênicos. Como exemplos podem-se citar salários, condições de trabalho e segurança. (BERGAMINI, 2005).

Ao analisar esse contexto, Roberts e Chapman (2000), enfocam o trabalho como uma força socializadora onde satisfação está associada a medidas crescentes de estabilidade emocional e ajustamento psicológico.

Higgins (2000) sugere que quanto maior o grau de desenvolvimento dos relacionamentos de um indivíduo e quanto mais desenvolvidas as formas de auxílio que ele recebe, maior será sua satisfação no trabalho.

Para Vroom (1964) o grau de satisfação no trabalho é resultante da relação entre as expectativas desenvolvidas pelo indivíduo e os resultados esperados. O autor concorda com Foa (1957) que enfocou a relação entre o comportamento do supervisor (líder) e a satisfação do trabalhador (subordinado). Em seus estudos, Uriel G. Foa observou que as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do líder contribuem para a satisfação no trabalho, mas essa contribuição varia de acordo com os tipos de expectativas dos subordinados (autoritária ou permissiva) e os tipos de comportamento do líder (autoritário ou permissivo). Em suas conclusões, o autor destaca que trabalhadores com expectativas autoritárias tendem a estar mais satisfeitos independentemente do tipo de comportamento que o líder adote. Por outro lado, líderes com atitudes permissivas tendem a trabalhar com pessoas mais satisfeitas, não importando as expectativas dos subordinados. Ainda segundo o autor, parece desejável, de forma a aumentar a satisfação, que se submetam trabalhadores com expectativas permissivas a líderes permissivos ou a grupos onde a maioria dos trabalhadores

tenha expectativas autoritárias. Líderes autoritários devem preferir encarregarem-se de trabalhadores com expectativas eminentemente autoritárias. Líderes permissivos podem estar à frente de qualquer equipe de trabalhadores e trabalhadores autoritários podem trabalhar com qualquer tipo de líder.

Ao estudarem as expectativas e experiências dos indivíduos, Carr et al. (2001) afirmam que as expectativas variam de pessoa para pessoa em razão de terem vivido diferentes experiências na vida. Considerando-se que as expectativas são formadas a partir das experiências vividas, são altamente específicas, e portanto, individuais, variando de acordo com as diferenças sociais, socioeconômicas, psicológicas ou outros fatores culturais. Os autores concluem que “expectativas sobre qualidade de vida estão intimamente relacionadas aos relacionamentos interpessoais e ao meio ambiente [onde as pessoas estão inseridas]” (CARR et al. 2001, p. 1241 – tradução nossa)

Por uma visão mais ampla, além dos relacionamentos interpessoais e meio ambiente, Coda (1986) analisa a abrangência de fatores que são determinantes da satisfação no trabalho. O autor aponta como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho as características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; e as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações interpessoais.

A partir dessa contextualização, o tópico seguinte fará uma revisão sobre tema estilo de liderança.

2.2.4 Estilo de Liderança

De acordo com Fiedler e Chemers (1974) estilo de liderança refere-se a uma combinação de comportamentos característicos de um indivíduo, que pode ser entendida como o que o líder faz e não o que ele é. Esta definição mostra uma evolução dos estudos originais que partiam do pressuposto que um líder nascia com determinadas características que o distinguiam pela liderança. Os estudos que formularam a Teoria dos Traços visavam descrever as características de um líder ideal, a partir de traços de personalidade que concebiam o líder nato. Entretanto esses estudos catalogaram mais de uma centena de traços comuns nas pessoas reconhecidas como eficazes, porém os mesmos traços também foram encontrados em líderes não eficazes em seus desempenhos. Assim, a Teoria dos Traços, que “já em 1950 contava com uma centena de estudos não conclusivos” abandona a crença do líder nato e abre as portas para novas pesquisas e novos horizontes (BERGAMINI, 2005, p. 125).

Outras pesquisas avançam observando as interações de líderes e subordinados, transpondo a análise de traços, percorrendo o campo das expectativas, percepções, emoções e sentimentos, além do comportamento.

Os estudos de Bass (1961) sobre as expectativas do grupo revelam a importância não apenas das funções que o líder exerce, mas das percepções dos subordinados em relação às ações do líder. O autor postula que o líder deve estar apto a suportar os problemas do grupo. Assim, o sucesso depende:

- a) das percepções dos membros do grupo em relação aos problemas;
- b) do poder de coerção do líder;

- c) da habilidade do líder em persuadir os outros através de sua liderança e capacidade;
- d) do conhecimento do líder sobre o momento de fazer restrições; e
- e) do conhecimento do líder sobre o momento de fazer concessões.

A forma como o líder exerce sua liderança e conduz o grupo terá implicação nos resultados obtidos. As expectativas que os subordinados têm em relação ao comportamento do líder e, reciprocamente, as expectativas do líder em relação ao grupo estarão presentes no ambiente de trabalho em meio às inter-relações estabelecidas. Nesse sentido, Guimarães (2003) acrescenta que “líderes de sucesso buscam em sua essência construir ambientes agradáveis e motivadores”.

Hersey e Blanchard (1986, p. 155-159) fazendo uma análise do ambiente de trabalho, exploram as expectativas e estilos de líderes e subordinados. O estilo de liderança de uma pessoa é definido pelos autores como sendo "o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas, [...] e como é visto por essas outras pessoas". Acrescentam ainda que o estilo de liderança “não é a maneira de comportamento que os líderes *pensam* ter numa situação, mas a maneira como os outros (principalmente seus subordinados) vêem seu comportamento”. Os autores propõem um modelo de liderança denominado Liderança Situacional, que

baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186).

Os autores explicam que **comportamento de tarefa** refere-se à “medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis”. Com relação ao **comportamento de relacionamento** define-se como “a medida com que um líder se empenha em comunicar-se com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e ‘carícias’ psicológicas”. Já a **maturidade** dos liderados é definida pelos autores como “a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188-189).

Na figura seguinte apresenta-se um esboço do entendimento dos autores sobre a liderança situacional. Pode-se constatar que o modelo propõe quatro estilos de liderança, quais sejam: **determinar**, representado pelo quadrante E₁, **persuadir**, representado pelo quadrante E₂, **compartilhar**, conforme quadrante E₃ e **delegar** conforme quadrante E₄. No tocante à maturidade dos liderados, a figura apresenta quatro níveis: baixo (M₁), baixo a moderado (M₂), moderado a alto (M₃) e alto (M₄). Pelas postulações dos autores, não existe um modelo ideal ou único para a melhor liderança, mas um estilo mais adequado em função do grau de maturidade dos liderados. Da análise da figura, depreende-se que para um grau de maturidade M₁ de um liderado, o líder deverá preferir um estilo de liderança E₁ (determinar) mediante um comportamento de relacionamento baixo e um comportamento de tarefa alto, ou seja, definindo o que, quando, como e onde o liderado deverá fazer. Já em outro extremo, se a relação for com um liderado maduro, localizado em M₄, o líder deverá preferir um estilo de liderança E₄ (delegar), permitindo que o liderado decida quando, como e onde realizar a tarefa, mediante um comportamento de relacionamento alto e um comportamento de tarefa baixo.

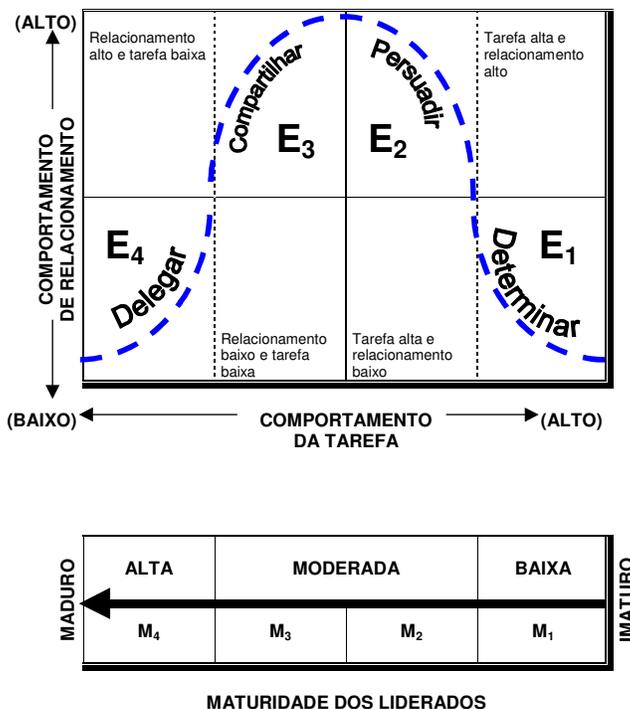


Figura 4 - Esquema Geral de Liderança Situacional

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

Os primeiros estudos que revelaram o interesse pelo estilo de liderança foram registrados ainda na primeira metade do século XX. Em 1939 Ronald Lippitt e Ralph K. White procuravam criar estruturas que permitissem compreender a dinâmica interna de grupo. O estudo desenvolvido pelos autores com crianças de dez e onze anos observava a reação de grupos submetidos à liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*). A partir desses estudos, Kurt Lewin (1890-1947) propôs alguns modelos que caracterizam diferentes formas de liderança (MAXIMIANO, 2000; RIBEIRO, 2003):

- a) Liderança autocrática – o líder fixa as diretrizes, sem a participação do grupo. O líder também toma as providências técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de escolher quem e com quem desempenhará a tarefa;
- b) Liderança democrática – o líder debate as decisões com o grupo, e o grupo esboça as providências técnicas e realizam a tarefa. Quando necessário solicitam auxílio ao líder. O grupo é quem decide quem e com quem serão realizadas as tarefas;
- c) Liderança liberal (*laissez-faire*) – liderança total nas decisões grupais ou individuais, o líder tem participação mínima, o grupo é quem decide quem e com quem serão desempenhadas as tarefas.

Lewin ainda apresentou outros enfoques de liderança:

- d) Liderança centrada na tarefa (*job-centered*) – preocupa-se basicamente com a execução de tarefas e os seus resultados;
- e) Liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*) – preocupa-se com os aspectos humanos de seus subordinados, procurando manter uma equipe com maior participação nas decisões.

Likert (1975) por sua vez, analisou a liderança sob o prisma do foco do líder. Assim, categorizou os líderes como centrados na tarefa, que exerciam a administração autoritária, e centrados nas pessoas, que exerciam a administração participativa.

Denominando de sistemas, Likert propõe quatro estilos de liderança:

- a) Sistema 1 – autoritário-rígido: sistema administrativo autoritário e rígido, coercitivo, arbitrário que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações

laterais. Observam-se punições e recompensas ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade permeiam entre os membros da organização. É considerando o sistema mais duro e fechado, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa decisória;

- b) Sistema 2 – autoritário-benevolente: é um sistema autoritário com atenuada variação em comparação ao sistema anterior. Neste sistema nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas tarefas passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. Trata-se de um sistema que favorece incentivos econômicos, para estimular o ego dos empregados. Aqui também as punições estão presentes, há pouca interação acerca das comunicações no grupo, há mínima interação entre seus membros, o nível de metas a serem alcançadas é alto e algumas decisões são descentralizadas;
- c) Sistema 3 – participativo-deliberativo: variação melhorada dos sistemas autoritário-rígido e autoritário-benevolente. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. Observa-se que a opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de elevada confiança, embora ainda não completa. Há a ocorrência de recompensas, uma interação humana moderada, um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, que permite que certas decisões ocorram na base da organização e o nível de metas que se busca alcançar é muito alto;
- d) Sistema 4 – participativo-grupal: democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado fator de desempenho do grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos que fixam as metas.

Quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em questão, “os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais” (LIKERT, 1975, p. 191). Desta forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos. As informações fluem naturalmente em ambos os sentidos e a confiança mútua se apresenta nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, que se sentem livres para agir e se envolvem de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização.

A figura seguinte ilustra os sistemas de Likert:

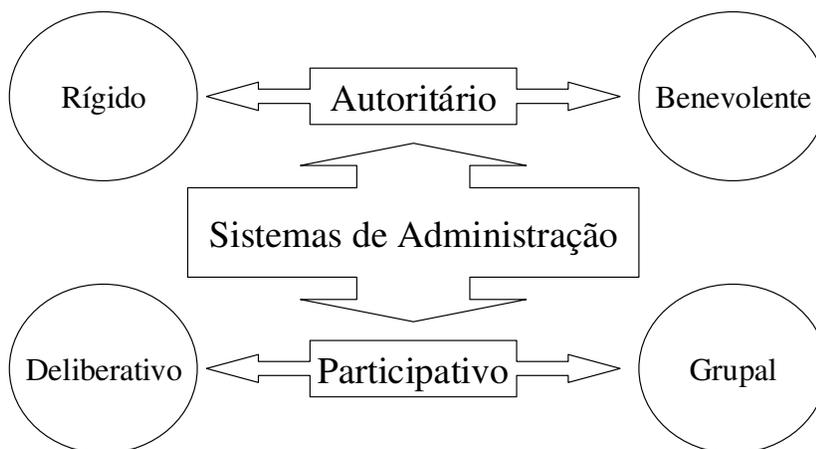


Figura 5 - Sistemas de Administração de Rensis Likert
Fonte: Adaptado de Likert (1979).

LIKERT (1979) constata que, quanto mais próximo do sistema participativo estiver situado o estilo de liderança, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

Através dos parâmetros de tarefa e relacionamento, Blake e Mouton (1980) formularam o *Grid* Gerencial, pelo qual apresentam cinco diferentes estilos de liderança: (1) Gerência Empobrecida, representada pelo quadrante 1.1, onde verifica-se baixa ênfase tanto na tarefa quanto na produção; (2) Autoridade-obediência, representada pelo quadrante 9.1, onde a preocupação com as pessoas é mínima em relação à preocupação com a produção; (3) Gerência em Equipe, que de acordo com o quadrante 9.9 a atenção tanto às pessoas quanto à produção se encontra alta ênfase e desenvolvida; (4) Gerência de Clube Recreativo, apontada no quadrante 1.9, onde há uma preocupação elevada com as pessoas em detrimento da produção; e (5) Gerência do Homem Organizacional, localizado no quadrante central 5.5, que representa o equilíbrio entre a necessidade de produção e a manutenção do moral das pessoas. Bergamini (2005, p. 126) prefere caracterizar este último estilo como “Pêndulo Amortecido, que não deixa claro o caminho a ser seguido”. A concepção dos autores parte da noção de que as pessoas no trabalho podem ser influenciadas e treinadas perante certas atitudes dos líderes. O Grid representa a interação entre as pessoas e a produção. De acordo com a pontuação recebida pelo líder, fica estabelecido o seu estilo de liderança, sendo que, para os autores, o melhor estilo é aquele que mais se aproximar da possibilidade 9-9, conforme figura abaixo:

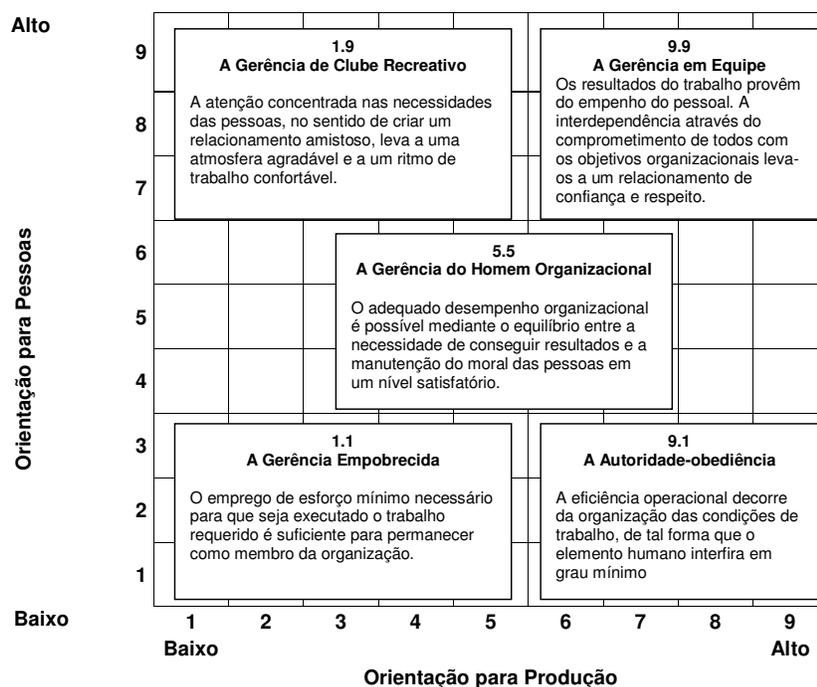


Figura 6 - O Grid Gerencial

Fonte: Blake e Mouton (1980, p. 13).

Ribeiro (2003) propõe que observar a atuação do gerente junto ao grupo de trabalho seja uma forma de conhecer o estilo de liderança. Sob esse prisma, a caracterização do estilo poderá ser:

- a) Liderança coercitiva – o trabalhador é tido como uma peça, sem direito a voz, apresentando baixo índice de produtividade;
- b) Liderança controladora – os trabalhadores são controlados, ficam limitados às ordens do líder, cumprindo mecanicamente as funções que lhe são atribuídas;
- c) Liderança orientadora – incentiva a cooperação, com orientação e integração para os subordinados. Esse tipo de liderança facilita a compreensão e divulgação dos objetivos da empresa;

- d) Liderança integradora – baseia-se no princípio de que todo indivíduo, independentemente da posição na estrutura organizacional, é capaz de contribuir para a viabilização dos objetivos. Nessa liderança é usado o *feedback*, que entende a instituição como complemento da lógica e procura igualar os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético.
- e) Liderança situacional – baseia-se no princípio de que o empregado tem seu tempo próprio no processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Estudos contemporâneos destacam os estilos comportamentais propostos por Burns (1979, apud BERGAMINI, 2005) que apresenta ao final da década de 70 do século XX, três tipos de estilos:

- a) Liderança Transacional – por este estilo entende-se a liderança celebrada com o interesse de se estabelecer trocas, seja de ordem política, econômica ou psicológica, de forma que o seguidor perceba a valorização daquilo que está trocando, e dessa forma manter-se-á ligado ao líder. Por esta forma de liderança os objetivos e metas são apresentados de forma clara, através de uma linha motivacional conduzida pela clara definição dos papéis e exigência das tarefas. O líder aponta o propósito de sua demanda podendo estabelecer recompensas ou punições tal que o seguidor seja condicionado a responder conforme esperado (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 2005).
- b) Liderança Transformacional – o seguidor é inspirado pelo líder a transcender seus próprios interesses em favor dos interesses da organização. O líder demonstra uma preocupação com os liderados reconhecendo suas necessidades e procurando desenvolvê-los, desde o nível mais baixo de maturidade até o mais alto. O líder não só influencia ou transforma seus seguidores como também se

deixa influenciar, oportunizando maior eficácia do seu papel e de seus liderados.

Daí o nome transformacional, pelo qual o líder transforma seus seguidores e se transforma através da relação que mantém com eles. O líder não se apresenta como aquele que tudo sabe, mas expõe aos liderados suas carências, permitindo que ambos possam aprender na relação. O foco no atingimento dos objetivos permite que a transformação se dê nos dois sentidos, permitindo liberar o potencial motivacional dos colaboradores gerando um efeito profundo e extraordinário sobre os liderados (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 2005)

- c) *Laissez-faire* – este estilo revela a negação da liderança pelo próprio líder, evitando assumir posições ou resolver conflitos. O impacto negativo pode ser observado em relação à eficácia e à satisfação dos seguidores (BERGAMINI, 2005).

Bass (1997) postula que líderes transformacionais lideram através da interação de quatro componentes da liderança transformacional:

- Influência idealizada (carisma): o líder compartilha a visão e o senso de missão com seus seguidores, mostrando determinação e confiança no atingimento dos objetivos. O líder tem o respeito e admiração dos liderados, que o têm como referência;
- Motivação inspiradora: o líder aumenta o otimismo e entusiasmo dos liderados. Comunica-se de forma clara, usando uma linguagem simples apelando para símbolos e metáforas;
- Estímulo intelectual: o líder encoraja os seguidores à busca de novas fórmulas para tratar antigos problemas. O líder enfatiza o uso da inteligência e criatividade,

provocando a reflexão sobre as possibilidades, capacidades e estratégias que embasam o modelo dado, encorajando seus liderados a serem inovadores;

- Consideração individualizada: é o componente que traduz a atenção dada às necessidades de desenvolvimento individual, valorizando o sentimento e as necessidades de cada liderado.

Robbins (2002) trata a liderança transformacional como uma evolução da liderança transacional, a partir do instante que o estilo transformacional produz resultados e níveis de esforço, comprometimento e desempenho superiores àqueles observados pela liderança transacional. O líder transformacional é visto como um líder carismático, que motiva seus liderados através da inspiração, imbuindo-os de expectativas elevadas através de uma comunicação simplificada de grandes propósitos. O estímulo intelectual que o líder provoca convida os seguidores a encontrar alternativas para o cumprimento de metas pelo uso da intuição. O liderado sente-se valorizado pelo líder na medida em que este se mostra preocupado com o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional de cada indivíduo.

Enquanto que na liderança transacional o líder reconhece o que os liderados precisam, e promete ajudá-los dando-lhes o suporte necessário, na liderança transformacional o líder procura conscientizar o liderado da importância dos resultados, e como alcançar os resultados transpondo os interesses pessoais (BURNS, 1978 apud BASS, 1997).

A liderança transformacional apresenta-se como um modelo mais apropriado em situações de crise ou incertezas, pois oferece uma visão de futuro que inspira confiança. A liderança transformacional pode ser útil em momentos de transição ou mudanças, pois através da criação de uma visão de futuro apropriada, demonstra

consideração individualizada pelo seguidor, inspirando lealdade para encarar o novo momento (BASS, 1990).

O estilo de liderança transformacional proporciona melhorias nos níveis de satisfação no trabalho além do atingimento dos objetivos, criando um ambiente de trabalho que permite aos empregados manterem uma visão aberta aos processos de mudança organizacional, facilitando a adaptação (NEMANICH, 2004).

A evolução dos estudos em torno deste tema apresentam atualmente novas rotas de pesquisa. Como exemplo, Jaussi e Dionne (2004) propõem uma análise do modo como a liderança transacional e a liderança transformacional são exercidas. O foco está no comportamento do líder, se convencional ou não-convencional. Os autores definem comportamento não-convencional do líder como sendo aquele que é percebido pelos liderados como novo ou surpreendente. A surpresa traduz-se no elemento do comportamento não-convencional que se apresenta de forma inesperada. Ressaltam que o comportamento não-convencional não é um estilo de liderança, mas o meio como a liderança transacional ou transformacional, por exemplo, é exercida. Inobstante, relevante é que o comportamento não-convencional, segundo conclusões dos autores, está positivamente relacionado com a satisfação dos seguidores. Postulam que assim como a liderança transformacional está mais relacionada à satisfação das pessoas que a liderança transacional, a via de comportamento não-convencional para exercício da liderança está mais relacionada à satisfação dos liderados.

Percebe-se que o tema estilo de liderança tem sido estudado e analisado sob diversos enfoques. Torna-se visível, através dessas pesquisas, que o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e, portanto, o ambiente em si,

é sensível ao comportamento do líder, considerando-se as expectativas do grupo. Não por acaso as pesquisas de clima organizacional convidam os respondentes a refletir sobre diversas situações onde se apresenta o estilo de liderança, buscando disponibilizar ferramentas que apontem para as melhores formas de gestão em prol dos objetivos organizacionais. Nesse sentido Bergamini (2005, p. 127) atesta que os estudiosos do tema têm voltado suas atenções para além da busca de um estilo ideal, repousando suas análises em uma visão mais holística cuja amplitude “considera os aspectos que circundam o estilo, [...] as chamadas variáveis ambientais”.

3 PROPOSIÇÃO

O arcabouço teórico revisado até este momento atesta a importância das pessoas dentro de uma organização e em prol dos objetivos e resultados almejados. O final do século XX mostrou de forma enfática a preocupação generalizada das organizações com o tema Qualidade Total. Essa onda de ações planejadas e revisadas, preconizadas pela escola da Qualidade Total, acentua a importância do ser humano no ambiente de trabalho, a fim de que maiores produtividades revertam-se em melhores resultados.

Neste cenário descortinam-se as áreas de estudo que enfocam as relações humanas em seus diversos prismas, espraiando o tema Gestão de Pessoas através das análises de ambiência, satisfação no trabalho e estilo de liderança.

Dessa forma, o presente estudo propõe-se a analisar a seguinte questão:

Quais os comportamentos dos gestores que, combinados, representam um estilo de liderança que favoreça o ambiente de trabalho, através da satisfação das pessoas, na visão dos subordinados?

A partir desta questão central procurar-se-á conhecer:

Qual o perfil do gestor idealizado numa instituição bancária no Vale do Paraíba?

Para a pesquisa propõem-se as seguintes hipóteses:

- a) os comportamentos dos gestores que estiverem em consonância com o desejo dos subordinados contribuirá para um melhor ambiente de trabalho, através da satisfação das pessoas;
- b) as percepções dos subordinados em relação ao estilo de liderança do gestor variam de acordo com a região.

4 METODOLOGIA

Gil (1999, p. 21) postula que há diversas formas de classificação das inúmeras ciências, mas alerta que nenhuma, por si só, se apresenta absolutamente satisfatória. No entanto, o autor, compilando as diversas apresentações, secciona os modelos de ciência em duas grandes categorias: **formais e empíricas**. Na primeira categoria são agrupadas as ciências “que tratam de entidades ideais e de suas relações, sendo a Matemática e a Lógica Formal as mais importantes”. A segunda categoria agrupa as ciências que “tratam de fatos e de processos” tais como física, Química, Biologia e Psicologia. Essa categoria pode ser sub-categorizada em ciências empíricas **naturais e sociais**. Como ciências naturais classificam-se, dentre outras, a Física, a Química, a Astronomia e a Biologia, enquanto classificam-se como ciências sociais a Sociologia, a Antropologia, a Ciência Política, a Economia e a História, dentre outras.

O presente estudo é uma pesquisa social amparada nos conceitos das ciências empíricas sociais, que analisa as relações do homem em seu ambiente de trabalho.

Pesquisa social define-se “como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 1999, p. 42).

Descreve-se neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como classificação do estudo, universo da pesquisa, instrumento e coleta de dados.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com o problema formulado e os objetivos do estudo, **a pesquisa é do tipo descritiva.**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa **descritiva**, que se utiliza de uma abordagem qualitativa, cuja aplicação tem por finalidade a elaboração de um instrumento de pesquisa adequado à realidade, que permitirá o levantamento das percepções e experiências das pessoas, de forma a retificar ou ratificar as hipóteses que amparam o estudo; e de uma abordagem quantitativa que utiliza questionários como método de coleta de dados (SELLTIZ *et al.*, 1975), o que permitirá testar as hipóteses propostas.

4.1.1 Pesquisa Descritiva

Segundo Gil (1999, p.44), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Uma importante diferença entre as pesquisas exploratória e descritiva é que a segunda se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas. Assim as informações necessárias são claramente definidas e em consequência disso a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Além disso, por este tipo de pesquisa pode o pesquisador, se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que

descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente baseia-se em amostras grandes e representativas (VERGARA, 2000). As pesquisas descritivas podem ser realizadas através de diferentes métodos de coleta de dados, tais como: entrevistas pessoais ou por telefone, questionários pelo correio ou por *e-mail*, e observação (SELLTIZ *et al.* 1975).

Tadeucci (2002, p. 107) lembra que

apesar da diversidade de métodos de coleta de dados, os níveis de estudos descritivos, ao contrário dos exploratórios, não apresentam grande flexibilidade, porque, como seus objetivos são conseguir informações completas e exatas, o plano de pesquisa precisa ser muito mais metuculoso, devido ao viés gerado em pesquisas muito amplas.

Consubstanciados na prudência sugerida para a realização de uma pesquisa descritiva, este estudo se utilizará das ferramentas disponíveis para verificar as hipóteses inicialmente apresentadas, e corroboradas ou adaptadas pela abordagem qualitativa inicial.

4.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Resgatando o objetivo geral deste estudo, pretende-se identificar e comparar os comportamentos desejados do gestor, que favorecem o ambiente, através da satisfação no trabalho, na visão dos subordinados, de diferentes regiões do país, de uma mesma organização. Para essa identificação a primeira fase da pesquisa contou com uma pesquisa qualitativa que procurou conhecer as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento dos gestores.

Concluída a fase da pesquisa qualitativa, a análise dos dados obtidos permitiu ratificar as hipóteses originalmente apresentadas, e abriu espaço para a realização

da pesquisa quantitativa, cujos dados, após compilação e análise, permitem a reflexão conclusiva dos estudos. Esta etapa do trabalho consistiu num levantamento de dados e informações. Para Gil (1999, p. 70), as pesquisas do tipo Levantamento (*surveys*)

caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A seguir detalham-se cada uma dessas etapas: qualitativa e quantitativa.

4.2.1 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa traduz-se num método que investiga um fenômeno a partir do local onde ele ocorre “procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar o sentido que as pessoas dão a ele” (CHIZZOTTI, 2003 p. 221).

Através desta fase da pesquisa, esperava-se obter uma relação de atributos, caracterizados pela combinação de comportamentos representativos do estilo de liderança do gerente, que pudessem ser mensurados na fase seguinte de pesquisa quantitativa.

Diferentemente do estudo quantitativo, que em princípio, parte de hipóteses previamente definidas e variáveis estabelecidas, a pesquisa qualitativa

não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995 p.58).

Segundo Godoy (1995, p. 58) a pesquisa qualitativa pode ser apontada por alguns autores como pesquisa de campo ou pesquisa naturalística, que dão a idéia de que o estudo é feito no ambiente natural, onde está o objeto de estudo. Além de termos distintos para o mesmo enfoque, diversos podem ser os métodos utilizados para a pesquisa qualitativa. Afirma a autora, que “sob a denominação ‘pesquisa qualitativa’, encontram-se variados tipos de investigação, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica”.

Dessa forma, diante da diversidade que pode abranger esta forma de pesquisa, a seguir apresentam-se os detalhes desta fase metodológica.

4.2.1.1 População e Amostra

A população da pesquisa é formada por 1673 (um mil, seiscentos e setenta e três) trabalhadores da instituição financeira objeto do estudo, sendo:

- 590 (quinhentos e noventa) distribuídos em 29 (vinte e nove) unidades localizadas no Vale do Paraíba, estado de São Paulo; e
- 1083 (um mil e oitenta e três) distribuídos em 18 (dezoito) unidades localizadas nos estados de São Paulo (cinco), Rio Grande do Sul (duas), Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Pernambuco, Ceará, Pará, Amazonas e no Distrito Federal.

Para efeito do estudo, considera-se unidade de trabalho uma dada dependência da instituição financeira – uma agência, uma superintendência, um órgão regional, etc.

Os indivíduos que formam a população estão distribuídos em diversas funções, cuja hierarquia obedece à seguinte ordem:

- escriturários e técnicos comissionados¹, na base – são apenas subordinados, não lhes cabendo a função de gestão de pessoas (em média, correspondem a 70% da população);
- gerência média, composta por gerentes de equipes, cuja amplitude de comando normalmente não excede a dez pessoas, aliás, tende a situar-se entre três e seis subordinados (em média, correspondem a 25% da população); e
- administradores, que são os principais gestores das unidades de trabalho, representando o topo da hierarquia da unidade (em média, correspondem a 5% da população).

Essas unidades de trabalho podem ter entre um e três administradores. Se houver mais de um administrador, haverá um gestor principal ao qual o outro estará subordinado.

Os principais gestores, por sua vez, estão subordinados a outro administrador localizado num nível mais elevado da hierarquia da empresa, como por exemplo, um gerente de agência está subordinado a um gerente regional, e este a um superintendente, e assim por diante até o presidente. Considerando-se que o limite da população, do ponto de vista hierárquico, são os administradores das unidades de trabalho, estes também puderam ser entrevistados emitindo suas opiniões sob a ótica de subordinado.

A proporcionalidade da amostra, no entanto, não guarda relação com a quantidade total de indivíduos localizados nos estados.

¹ Técnicos comissionados são funcionários que respondem por uma função remunerada pelo grau de responsabilidade. São caixas-executivos, auxiliares e assistentes de operações.

Dessa forma, pode-se afirmar, por exemplo, que a quantidade de observações obtidas de sujeitos localizados no Pará não é proporcional à quantidade total de empregados da organização naquele estado. Assim, não será possível estender as conclusões da amostra para cada uma das regiões pesquisadas.

Com relação ao tamanho da amostra Rossi e Slongo (1998, p. 113) afirmam que

se for utilizada a técnica da entrevista [...] é recomendável que o pesquisador selecione, inicialmente, entre 15 e 20 clientes [indivíduos] para compor essa amostra. Este não é um número cabalístico que vá servir sempre e para qualquer caso; no entanto nossa experiência nesse tipo de pesquisa nos permite inferir que entre estes dois limites está um número bem razoável de entrevistas.

A pesquisa qualitativa foi realizada em uma amostra de 20 indivíduos, escolhidos dentre aqueles que possuem pelo menos um ano de empresa, e distribuídos, através de uma amostragem não-probabilística estratificada (GIL, 1999), entre os três níveis hierárquicos proporcionalmente à representatividade média na população, ou seja:

- 70% de escriturários ou técnicos comissionados, ou seja, 14 indivíduos;
- 25% de representantes da gerência média, ou seja, 5 indivíduos; e
- 5% de administradores, ou seja, 1 indivíduo.

A amostra foi formada ainda, por representantes de 3 unidades de trabalho, dentre as 47 que compõem a população, selecionadas dentre aquelas que se localizam no Vale do Paraíba, estado de São Paulo.

4.2.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas junto ao público alvo da amostra.

Segundo Gil (1999, p. 117), define-se entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”. Trata-se de uma interação social onde, através do diálogo o sujeito investigador coleta dados da fonte de investigação, o indivíduo entrevistado.

Segundo a conceituação de Brewerton e Millward (2001) a entrevista semi-estruturada é a forma que permite conciliar perguntas mais abrangentes e elementos passíveis de quantificação.

O modelo selecionado para esta fase do trabalho corresponde às características de entrevista semi-estruturada, pois fora constituído de questões previamente estabelecidas, tal como em uma entrevista estruturada, e permitiu a inclusão de outras questões mais abrangentes de acordo com a conveniência e condução da entrevista. Questões abertas e fechadas puderam coexistir.

4.2.1.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de encontro face-a-face entre o pesquisador e o entrevistado.

Os encontros foram previamente agendados com os sujeitos da amostra. No encontro foram apresentadas as instruções da dinâmica e em seguida a conversa se

iniciou sob condução do pesquisador. Não foram apresentados, previamente, maiores detalhes do objetivo do estudo, de forma que se buscasse a maior sinceridade possível nas respostas do entrevistado, evitando-se um viés.

Todas as entrevistas desta fase foram gravadas (somente som), permitindo a análise e interpretação dos dados, por parte do pesquisador, *a posteriori*. Após conclusão da pesquisa as gravações serão destruídas.

4.2.1.4 Tratamento dos Dados

Após conclusão das entrevistas, as conversas foram transferidas da mídia gravada para relatórios escritos que compuseram a base de dados e informações sobre os quais se apóia o estudo.

Em seguida foi feita a análise e interpretação dos dados obtidos buscando-se consolidar, complementar, descartar ou acrescentar hipóteses cuja confirmação ou refutação busca-se na próxima fase, com a pesquisa descritiva quantitativa.

O método de análise de conteúdo apresenta algumas ferramentas que foram utilizadas nesta fase. Este método permite a análise de dados e informações obtidos por coleta de dados baseada em documentos – “textos ou qualquer registro de comunicação oral, visual ou gestual” (TADEUCCI, 2002 p. 114).

Para Bardin (1977, p. 95), “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contém informações sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental”. Segundo a autora, a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases:

- a) pré-análise – esta é fase inicial de contato e exploração do material, que permitirá a escolha de documentos e preparação para análise;
- b) exploração do material – nesta fase processa-se de forma sistematizada a codificação do material, recortando e categorizando através de regras; e
- c) tratamento de dados, inferência e interpretação – através desta última fase o pesquisador objetiva tornar válidos e significativos os dados. À medida que os dados forem sendo tratados, é possível se confrontar com informações preexistentes, permitindo-se “chegar a amplas generalizações” (GIL, 1999, p. 165).

Através da fase de exploração do material observou-se que a pesquisa se saturou na sexta observação. Entretanto optou-se por continuar as entrevistas até o final da amostra proposta de 20 observações, no intuito de confirmar a saturação observada. Havia a preocupação de se ter certeza que a saturação observada não era resultado de um viés por características intrínsecas à amostra, como localização dos entrevistados. Finalmente a saturação confirmou-se.

4.2.2 Pesquisa Quantitativa

O objetivo desta fase é medir o grau de importância dos atributos (comportamentos e características do gestor) identificados na fase da pesquisa qualitativa.

Mediante os atributos identificados na fase qualitativa, foi elaborado um instrumento de coleta de dados (questionário), em que cada quesito deve receber uma nota de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente), de acordo com a visão do subordinado em relação à situação apresentada.

Como forma de distinguir a pesquisa quantitativa da qualitativa, a partir das idéias de Mauch e Birch (1998, p. 18, apud FERNANDES; GOMES, 2003), a figura a seguir apresenta as principais características:

PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
Depende de dedução – conclusões raciocínio ou inferências de princípios gerais para particulares.	Depende de indução - generalizações pela coleta, exame e análise de casos específicos.
Requer envolvimento do pesquisador com as pessoas, eventos e ambiente como parte integrante do processo.	Requer imparcialidade por parte do pesquisador.
Oferece valor especial no processo de produção de novos conceitos ou teorias.	Foco no exame de teorias e generalizações de pesquisa.
Procura fornecer descrição completa do fenômeno em toda sua complexidade.	Procura estabelecer relacionamento de causa e efeito em ou entre experiências.
Tenta descobrir e mostrar suposições que estão por trás das ações ou eventos.	Focaliza mais no teste das suposições em vigor.
Usa contextos de uma situação natural como dados primários. Lida com descrições detalhadas dos contextos de uma situação.	Constrói ou controla contextos de uma situação e lida com quantidades e números como dados primários.
Inicia com questões ou problemas amplos e procura limitá-los.	Inicia com fenômeno específico e tenta relacioná-los a outros, para esclarecer questões mais amplas.
Tende a lidar com amostras pequenas e únicas (sem igual).	Encoraja o estudo de grandes amostras e altamente representativas.
Considera o contexto dos eventos como parte integrante dos dados primários.	Tende a desconsiderar o contexto ou controlá-lo, para minimizar influências de nuances que possam afetá-lo.
Depende profundamente de relatar, informar para demonstrar significância.	Utiliza análise estatística, particularmente empregando probabilidades, para demonstrar significância.

Figura 7 - Comparativo: pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa

Fonte: Adaptação de Fernandes e Gomes (2003)

A seguir serão descritas as características e procedimentos desta fase da pesquisa.

4.2.2.1 População e Amostra

A população da pesquisa quantitativa coincide com a descrita para a pesquisa qualitativa no item 4.2.1.1.

Conforme Gil (1999), populações podem ser finitas ou infinitas, considerando-se um universo finito aquele que não excede a 100.000 elementos. Para esses casos o autor ensina que o cálculo da amostra pode ser obtido através da aplicação da seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times \rho \times \gamma \times N}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times \rho \times \gamma}$$

Onde:

n = Tamanho da Amostra

N = Tamanho da população, igual a 1.673 elementos.

Z = Nível de confiança estabelecido (em 95%). $Z = 1,96$ ou $Z^2 = 3,8416$

ρ = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica. Quando não há condições de estimar, admita-se igual a 0,50, pois dessa forma, ter-se-á o maior tamanho de amostra possível.

$$\gamma = 1 - \rho = 1 - 0,50 = 0,50$$

d = Erro máximo permitido. Em pesquisas sociais trabalha-se usualmente com um erro entre 3% e 5%. Neste caso tolera-se um erro de 5%.

Assim:

$$n = 313$$

Dessa forma, estabelecida a amostra mínima de 313 elementos permitiu-se iniciar a aplicação do questionário que fora disponibilizado a 100% da população, via *e-mail*.

Simsek (1999) estima com base em observação, que o índice de retorno de questionários enviados por *e-mail* encontra-se entre 19,3% e 76%. Assim pôde-se esperar um retorno de pelo menos 322 questionários, o que atende a amostra determinada.

4.2.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa descritiva quantitativa foi realizada através de questionário, formulado com questões fechadas, utilizando-se a Escala de Likert para respostas.

A Escala de Likert permite a apresentação de diversos enunciados sobre os quais as pessoas apontarão suas atitudes ou emitirão sua opinião com relação ao grau de concordância ou discordância frente ao enunciado segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4) ou discorda muito (5) (GIL, 1999).

A figura seguinte ilustra uma questão utilizando-se a Escala de Likert:

ITENS				
No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo?				
Discordo Plenamente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Plenamente (5)

Figura 8 - Modelo de Questão utilizando a Escala de Likert

As questões elaboradas seguiram o modelo proposto por Kolb (1990), de forma a analisar e comparar a situação real e a ideal na visão dos subordinados.

REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
DP	D	I	C	CP	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo?	DP	D	I	C	CP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Figura 9 - Modelo de Questão utilizando a proposta de Kolb

4.2.2.3 Coleta de Dados

O E-mail pode ser uma boa oportunidade para pesquisadores que têm um orçamento limitado de pesquisa ou que estão interessados na rápida coleta dos dados. O E-mail é barato, rápido, e sua natureza assíncrona pode conduzir para melhorar a qualidade da resposta (SIMSEK, 1999, p. 83 - tradução nossa).

Simsek (1999) comenta que a utilização do *e-mail* para a realização de pesquisas tem crescido muito, pois caracteriza-se por um canal de comunicação ágil, que permite o recebimento dos questionários pelos respondentes de forma bastante rápida, acelerando o processo de recebimento dos dados coletados. Entretanto não se observa um volume considerável de publicações sobre o assunto.

O autor apresenta uma compilação que fez sobre qualidade dos dados, índice de resposta e vantagens e desvantagens da pesquisa por e-mail, consolidada na figura seguinte:

FATOR	ENTREVISTAS PESSOAIS	ENTREVISTAS POR TELEFONE	ENVIO DE QUESTIONÁRIO POR CORREIO	E-MAIL QUESTIONÁRIOS
Custo	Muito alto	Alto	Moderado	Baixo
Rapidez na coleta de dados	Baixa a moderada	Muito rápida	Moderada	Rápida
Rapidez da resposta	Muito alto	Moderado	Baixo	Alto a moderado
Flexibilidade geográfica	Limitada	Alto	Muito alto	Superior
Flexibilidade de tempo	Limitada	Moderado	Alto	Superior
Variedade das questões	Alto	Baixo a moderado	Moderado	Moderado
Quantidade de perguntas	Muitas	De pouco a moderado	De muitas a moderado	De pouco a moderado
Uso de recurso visual	Superior	Não existe	Alto	Baixo
Itens sem respostas	Baixo	Moderado	De alto a moderado	De baixo a moderado
Facilidade de contato	Difícil	Fácil	Fácil	Muito fácil
Facilidade de recolhimento	Difícil	Fácil	Fácil	Muito fácil
Anonimato do respondente	Muito baixo	Moderado	Alto	Alto
Preconceitos potenciais na entrevista	Alto	Moderado	Não existe	Não existe
Facilidade para responder	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Dados sensíveis	Baixo	Alto a moderado	Alto	Alto
Controle de campo de força	Baixo	Moderado	Alto	alto
Controle da amostra	Alto	Alto a moderado	Baixo	Moderado
Dificuldade de projeção	Muito difícil	Difícil	Fácil	De médio para fácil

Figura 10 - Comparativo entre as pesquisas realizadas por e-mail e as pesquisas tradicionais

Fonte: Simsek (1999, p. 82).

Os questionários foram enviados por *e-mail* corporativo a todos os funcionários da instituição financeira que compuserem a amostra. Todos os administradores das unidades pesquisadas receberam uma correspondência prestando as informações e orientações sobre a realização da pesquisa. Também foram realizados contatos com os administradores das unidades de trabalho, via telefone, no sentido de sensibilizá-los com o trabalho e no intuito de torná-los propulsores da pesquisa, incentivando seus subordinados a responderem o questionário.

De forma a permitir o anonimato dos respondentes, a instrução para devolução do questionário respondido recomendava que este fosse impresso, preenchido e devolvido através do malote da instituição financeira.

Inicialmente efetuou-se um teste do questionário, de forma a observar-se a compreensão das questões bem como sua sustentabilidade. Para verificar a consistência interna dos dados foi realizada uma análise de confiabilidade utilizando-se o Teste Alpha de Cronbach. Como resultado da análise de 50 observações obteve-se um valor de 0,90 para as respostas da situação Real/Atual e 0,77 para as respostas da situação Ideal, valores estes considerados aceitáveis.

4.2.2.4 Tratamento dos Dados

Recebidos os questionários respondidos, os dados foram transplantados para o *software* Sphinx, e *software* SPSS, de forma que se pudesse efetuar a análise estatística dos dados.

Com o auxílio do *software* SPSS, efetuou-se uma análise fatorial por categorias discriminadas. Há uma concordância na literatura que aborda a estatística

multivariada de que a aplicação da Análise Fatorial deve ser feita com uma amostra parcimoniosa. Isso implica acatar o fato de que uma grande amostra gera uma grande matriz de correlação e com parte das correlações sem significado estatístico. Quando há muitas variáveis envolvidas, o que poderá ocorrer é uma ausência de poder explicativo do modelo fatorial para as variáveis. Daí a abordagem por bloco de questões ser melhor, em vista de se colocar todas as variáveis no modelo (COSTELLO; OSBORNE, 2005).

Mediante a técnica de análise fatorial, objetivou-se, em cada bloco, substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número denominada de fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (AAKER et al., 2001).

A partir da análise dos resultados buscou-se verificar se as hipóteses previamente formuladas podiam ser confirmadas ou refutadas.

Do teste de hipóteses procura-se formar uma discussão em torno do tema, frente aos resultados, de sorte a permitir a apresentação de uma conclusão para o estudo e a indicação para outros possíveis estudos futuros.

5 RESULTADOS

Em abril de 2006 iniciou-se a coleta de dados através de entrevistas, na fase qualitativa da pesquisa.

Depois de transcritas, as entrevistas foram analisadas e distribuídas em sete categorias:

1. Características de um bom ambiente de trabalho;
2. Reflexos do comportamento do gestor no ambiente de trabalho;
3. Características do gestor que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho;
4. Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho;
5. Comportamentos do gestor que afetam negativamente o ambiente de trabalho;
6. Mudanças no ambiente de trabalho em vista do ingresso de uma pessoa de outra região;
7. Características comportamentais de gestor oriundo de diferentes regiões.

Com base nos resultados obtidos na fase qualitativa, elaborou-se o questionário apresentado no Anexo C.

A aplicação desse questionário ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2006. O índice de retorno dos questionários superou a amostra mínima de 313 observações, tendo sido possível catalogarem 418 questionários respondidos.

A amostra sobre a qual o estudo se ampara não guarda proporção com a população da organização pesquisada. Há uma proposital concentração das observações em indivíduos localizados no Vale do Paraíba, conforme já explicado no capítulo de Introdução, ao apresentarem-se as delimitações do estudo. Ademais, os percentuais observados no perfil da amostra, como por exemplo a proporção entre homens e mulheres, ou a distribuição entre as funções de escriturário, gerência média e administrador, diferem-se do perfil total da população.

Dessa forma, os resultados apresentados a seguir não podem ser conclusivos para a população, mas apenas para a amostra estudada.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

A seguir apresentam-se os resultados obtidos na fase qualitativa, categorizados conforme a natureza das informações obtidas pelas entrevistas, organizados conforme a Figura 11.

Pela análise das entrevistas transcritas procedeu-se à descrição das respostas de acordo com a função dos entrevistados. Com base nessa descrição e de forma a sintetizar o entendimento, destacaram-se termos-chave representativos da categoria e função analisadas.

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
3) Características do gestor, que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser participativo, presente; • Demonstrar reconhecimento por objetivos alcançados (parabenizar), ao contrário de apenas cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação, presença, reconhecimento, parabenização, cobrança.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • O gestor dá liberdade ao funcionário para gerenciar informações e metas, e cobra pelo acompanhamento e resultado; • Liberdade para o funcionário crescer; • Quando o gestor não compartilha informações e acessos a sistemas, o funcionário não consegue acompanhar o desempenho da unidade de trabalho (não há participação); • Demonstrar interesse pelo funcionário, perguntar como está indo seu trabalho, sentar com todos indiscriminadamente para conversar, demonstrar apreço pelo funcionário, por ex., lembrando de seu aniversário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para gerenciamento; • Liberdade para crescimento profissional; • Compartilhamento de informações, acesso a sistemas, acompanhamento de desempenho, cobrança; • Participação; • Interesse pelo funcionário, apreço; • Comunicação (conversa).
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar ou cuidar não só da unidade de trabalho, mas das pessoas; • Entender as necessidades e as possibilidades dos funcionários; • Saber o momento de separar e o momento de unir pessoal e profissional; • Adequar o potencial do funcionário a determinada função (pessoa certa no lugar certo), permitindo o desenvolvimento profissional do funcionário; • Consegue dar um bom direcionamento a suas demandas, com clareza, dando liberdade ao funcionário para a execução, dentro de regras claras – ser objetivo; • Arregaçar as mangas e trabalhar junto à equipe quando necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e cuidados com as pessoas; • Entendimento das necessidades das pessoas; • Balanceamento entre pessoal e profissional; • Potencial adequado à função; • Desenvolvimento profissional; • Comunicação com clareza; • Regras claras; • Liberdade (para execução); • Participação (ao trabalhar junto à equipe).
4) Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Através do reconhecimento e valorização do funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento, valorização.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Através da participação e liberdade dada ao funcionário; • Através do interesse demonstrado pelo funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação, liberdade; • Interesse pelo funcionário.

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Permitem que o funcionário trabalhe satisfeito, e permitindo que planeje seu futuro profissional; • A comunicação clara permite ao funcionário visualizar sua tarefa e o que lhe é exigido, com maior nitidez. Isso garante que cada um faça sua parte, portanto, que se tenha certeza que a equipe desempenhará seu papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação; • Planejamento de carreira; • Comunicação clara; • Trabalho em equipe.
5) Comportamentos do gestor, que afetam negativamente o ambiente de trabalho	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • O mau humor afeta negativamente, pois além de afetar a todos, cria uma barreira entre funcionários e o gestor, e isso dificulta a comunicação mesmo de assuntos de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mau humor; • Barreira na comunicação.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confiança cria barreiras e gera insegurança; dificulta a comunicação e a participação; não há acompanhamento do desempenho da unidade por parte dos funcionários, o que gera desgaste e trabalho excessivo; • Existência de privilégios de determinados funcionários, com incentivo, consentimento, ou a partir do próprio gestor; • Afirmações e/ou colocações desagradáveis do gestor, em reuniões, que afetam negativamente determinado indivíduo (situações que deveriam ser tratadas de forma reservada) • Privilegiar funcionários, permitindo a ascensão profissional por critérios não profissionais, mas laços de amizade; • A mentira afeta a relação de confiança, ainda mais se partir do gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança, barreiras, insegurança; • Dificuldade de comunicação e de participação; • Falta de acompanhamento do desempenho, desgaste, trabalho excessivo; • Privilégios; • Afirmações e/ou colocações desagradáveis; • Comunicação pública, comunicação reservada; • Critérios para ascensão profissional; • Laços de amizade; • Mentira.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Misturar o pessoal e o profissional, privilegiando alguns funcionários, permitindo-lhes melhores oportunidades; • Falta de reconhecimento; • Comportamento agressivo; • Cobrança excessiva; • Muita pressão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégio; • Falta de reconhecimento; • Agressividade; • Excesso de cobrança; • Pressão.

CATEGORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	DESCRIÇÃO	TERMOS-CHAVE
6) Mudanças no ambiente de trabalho em vista do ingresso de uma pessoa de outra região	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem-se mudanças, principalmente se for um gestor; • Existem expectativas tanto do gestor quanto da equipe; • As diferenças acentuam-se quando as regiões são muito diferentes, como o norte e o sudeste do Brasil – o dinamismo e velocidade com que as coisas se processam são claramente diferentes; • As diferenças são percebidas mesmo se as pessoas pertencerem a uma mesma empresa, pois as características regionais são marcantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas das pessoas; • Diferenças regionais; • Dinamismo e velocidade de processamento; • Cultura regional; • Cultura organizacional.
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Há diferenças entre a realidade das regiões – no norte tudo é mais tranquilo, e no sul/sudeste a correria é muito maior; no sudeste se trabalha mais; • Quem chega ao sudeste, de outras regiões, é mais sossegado, pois não está acostumado a tanta pressão; • Um gestor que chega de uma região menos movimentada como o norte pode agregar muito com sua bagagem de conhecimento, que às vezes não se consegue ter dada a velocidade de resposta que é exigida e volume de serviço que caracteriza o sudeste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade diferente entre as regiões; • Tranquilidade x movimento; • Maior carga de trabalho no sul e sudeste do país; • Bagagem de conhecimento; • Exigência do mercado.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Renova o ambiente; • Renova as energias, pois é "sangue novo". 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação.
7) Características comportamentais de gestor oriundo de diferentes regiões	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita-se não haver distinções em relação a origem regional, mas em função de personalidade do indivíduo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade
	Gerência Média	<ul style="list-style-type: none"> • Cada região tem suas características, e em função disso o gestor acaba mais voltado a determinado segmento de mercado/cliente, portanto seu comportamento é diferente; • A forma de conduzir processos é diferenciada de uma região para outra, e o gestor traz novas propostas de condução e realização das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento diferente de uma região para outra; • Condução diferenciada de processos; • Oportunidade de se conhecer outras rotinas.
	Escriturário	<ul style="list-style-type: none"> • Não percebem diferenças pelo fato de ser um gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> •

Figura 11 - Categorização dos Dados da Entrevista

Fonte: Questionário aplicado pelo pesquisador conforme Anexo A.

5.2 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa na fase de análise quantitativa é composta por 418 observações. A compilação dos dados permite verificar o perfil dos respondentes bem como sua localização geográfica. Dessa forma, o principal estrato da amostra está localizado no estado de São Paulo, com 300 sujeitos, correspondentes a 71,8% da amostra total.

Tabela 1 - Unidade da Federação

ESTADO	Qt. Cit.	%
SP	300	71,8
SC	61	14,6
DF	25	6,0
RS	18	4,3
MG	10	2,4
PA	4	1,0
Total	418	100

Considerando-se que a pesquisa é conduzida a partir das unidades de uma instituição financeira localizadas no Vale do Paraíba conforme previamente delimitado, e após prolonga-se por outras unidades do estado de São Paulo e de outros estados da Federação, apresenta-se na tabela abaixo a distribuição dos respondentes. Verifica-se, pois, que 195 sujeitos, ou 46,7% estão localizados na região do Vale do Paraíba e 215 sujeitos, ou 51,4 % da amostra, nas demais regiões.

Tabela 2 - Amostra no Vale do Paraíba

VALE DO PARAÍBA	Qt. Cit.	%
Não Resposta	8	1,9
SIM	195	46,7
NÃO	215	51,4
Total	418	100

Com relação ao gênero percebe-se que há certo equilíbrio na distribuição da amostra, mas com predomínio de indivíduos do sexo masculino, com 56% do total, enquanto as mulheres respondem por 44% de todas as observações.

Tabela 3 - Distribuição da Amostra em relação ao Gênero

GÊNERO	Qt. Cit.	%
Masculino	234	56,0
Feminino	184	44,0
Total	418	100

Na tabela abaixo se observa a distribuição dos indivíduos entrevistados, em relação à função que exercem na organização objeto do estudo. Dos 418 sujeitos da amostra, 70,8% respondem por funções de escriturários ou técnicos comissionados, como auxiliares de operações ou assistentes de negócios. 23,7% dos respondentes ocupam cargos de gerência média, gerenciando equipes de no máximo dez pessoas. Quanto aos administradores – gerentes de agências ou de órgãos regionais - esses correspondem a 5,5% dos sujeitos da amostra.

Tabela 4 - Função dos Sujeitos da Amostra

FUNÇÃO	Qt. Cit.	%
Escriturário ou Técnico Comissionado	296	70,8
Gerência Média	99	23,7
Administrador	23	5,5
Total	418	100

No que diz respeito à idade dos respondentes, verifica-se que há certa uniformidade proporcional na distribuição entre as faixas etárias, havendo porém um predominância dos indivíduos entre 26 e 30 anos de idade.

Tabela 5 - Faixa Etária dos Sujeitos

IDADE	Qt. Cit.	%
Até 25	54	12,9
26 a 30	102	24,4
31 a 35	58	13,9
36 a 40	51	12,2
41 a 45	51	12,2
46 a 50	66	15,8
51 ou mais	36	8,6
Total	418	100

A análise do tempo de empresa dos sujeitos da pesquisa permite observar o resultado da forte renovação que a empresa tem feito desde a segunda metade dos anos 1990, quando em 1995 anunciou um dos primeiros planos de desligamento voluntário do país – PDV. Pela amostra verifica-se que 36,4% dos indivíduos têm entre 2 e 5 anos de empresa.

Tabela 6 - Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	Qt. Cit.	%
Até 2 anos incompletos	36	8,6
2 a 5	152	36,4
6 a 10	97	23,2
11 a 15	22	5,3
16 a 20	23	5,5
21 a 25	51	12,2
26 a 30	29	6,9
31 ou mais	8	1,9
Total	418	100

Quanto à escolaridade dos sujeitos da amostra, verifica-se que 81,8% têm pelo menos formação em um curso superior. 60,8% possuem graduação, 18,7% têm especialização, 1,7% possuem o título de mestre, 0,2% o título de doutor e 0,7% chegaram ao pós-doutorado.

Tabela 7 - Grau de Instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	Qt. Cit.	%
Segundo Grau	76	18,2
Graduação	254	60,8
Especialização	78	18,7
Mestrado	7	1,7
Doutorado	1	0,2
Pós-doutorado	2	0,5
Total	418	100

Conhecido o perfil dos sujeitos da pesquisa, apresenta-se a seguir os resultados obtidos nesta fase de análise quantitativa. Buscou-se verificar, através de análise discriminante, se o perfil dos respondentes guardava relação com os resultados obtidos, porém os resultados estatísticos não revelaram tal vínculo.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

As tabelas abaixo apresentam os resultados obtidos através dos questionários utilizados como instrumento de coleta de dados. Primeiramente os dados são apresentados sob a forma percentual, destacando-se os resultados estratificados para o Vale do Paraíba e a amostra total. Na seqüência as análises preliminares desses resultados trazem algumas comparações entre as visões dos indivíduos da amostra total e do estrato do Vale do Paraíba (VP).

Tabela 8 - Questão 1 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Alegria e bom-humor são características do meu ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	7,4	19,1	9,8	41,9	21,8	1,4	0,5	1,0	2,4	24,9	69,9
VP	-	9,7	24,1	13,8	38,5	13,8	2,1	1,0	1,5	2,6	23,1	69,7

Tabela 9 - Questão 2 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Em geral, o comportamento do meu gestor afeta positivamente o ambiente de trabalho.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	7,7	14,6	13,6	41,6	22,5	1,4	1,9	0,5	3,1	27,5	65,6
VP	-	11,8	15,4	11,8	39,0	22,1	2,1	2,1	1,0	4,1	21,0	69,7

Tabela 10 - Questão 3 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	8,4	22,5	14,8	37,1	17,2	1,4	0,2	0,7	1,7	23,9	72,0
VP	-	11,3	27,2	13,8	32,8	14,9	2,1	0,5	1,0	2,1	23,1	71,3

Tabela 11 - Questão 4 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	5,7	13,9	12,7	35,9	31,8	1,4	4,1	2,9	2,4	23,2	66,0
VP	-	8,2	12,3	14,4	33,8	31,3	2,1	4,1	3,1	3,6	19,0	68,2

Tabela 12 - Questão 5 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Meu gestor exerce muita pressão pelo cumprimento de metas.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	7,7	27,3	11,7	28,7	24,6	1,4	16,7	37,3	10,5	30,1	3,8
VP	-	2,6	11,8	7,7	35,4	42,6	2,1	14,4	35,4	8,7	35,9	3,6

Tabela 13 - Questão 6 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Sou freqüentemente estimulado pelo meu gestor a desenvolver-me em prol do crescimento profissional.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	6,7	24,6	17,2	36,4	15,1	1,4	0,0	1,2	2,4	30,1	64,8
VP	-	8,2	25,1	15,4	32,8	18,5	2,1	0,0	1,5	3,1	29,2	64,1

Tabela 14 - Questão 7 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação.												
	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	6,0	16,5	12,0	43,5	22,0	1,4	0,0	0,0	1,9	22,5	74,2
VP	-	6,7	18,5	13,3	44,6	16,9	2,1	0,0	0,0	1,5	24,1	72,3

Tabela 15 - Questão 8 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Tenho liberdade em conversar com meu gestor e dar e receber críticas.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	6,2	12,9	11,7	38,5	30,6	1,4	0,0	0,0	2,6	23,9	72,0
VP	-	8,7	11,8	14,4	37,4	27,7	2,1	0,0	0,0	5,1	23,6	69,2

Tabela 16 - Questão 9 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Os sistemas operacionais e informações gerenciais a que tenho acesso representam que meu gestor tem plena confiança em mim.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	4,3	11,0	13,9	38,0	32,8	1,4	0,5	2,6	3,6	33,3	58,6
VP	-	6,7	13,3	14,9	36,4	28,7	2,1	0,5	3,1	5,6	32,8	55,9

Tabela 17 - Questão 10 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	3,6	7,9	12,4	40,7	35,4	1,4	0,0	0,2	3,8	28,0	66,5
VP	-	6,2	10,3	15,9	37,4	30,3	2,1	0,0	0,5	5,1	29,2	63,1

Tabela 18 - Questão 11 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

No meu ambiente de trabalho compreendemos a importância do cumprimento das metas, não havendo necessidade de pressão por parte do gestor.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	6,0	13,6	11,7	43,3	25,4	1,4	0,7	2,2	4,8	33,7	57,2
VP	-	6,2	15,4	16,9	44,1	17,4	2,1	0,5	3,6	6,7	34,9	52,3

Tabela 19 - Questão 12 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	8,1	15,3	12,4	40,0	24,2	1,4	0,0	1,0	3,1	28,9	65,6
VP	-	12,3	16,4	13,8	36,9	20,5	2,1	0,0	1,5	2,6	25,6	68,2

Tabela 20 - Questão 13 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A liberdade proporcionada pelo meu gestor para gerenciamento do trabalho da equipe permite que as pessoas sintam-se valorizadas.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	8,4	17,0	15,3	38,5	20,8	1,4	0,2	0,5	3,1	29,9	64,8
VP	-	11,8	20,5	17,4	35,9	14,4	2,1	0,0	1,0	4,1	31,3	61,5

Tabela 21 - Questão 14 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O interesse que meu gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	10,0	17,9	19,6	36,8	15,6	1,4	0,2	0,5	2,2	29,7	66,0
VP	-	14,4	17,9	20,5	35,4	11,8	2,1	0,0	1,0	2,1	26,2	68,7

Tabela 22 - Questão 15 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

As relações interpessoais entre o gestor e os membros da equipe são estritamente profissionais, mesmo quando há laços de amizade entre ele e um ou outro membro em particular.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	-	7,9	17,7	16,7	36,1	21,5	1,4	5,5	8,4	7,9	33,5	43,3
VP	-	8,2	17,9	16,9	37,9	19,0	2,1	4,1	5,6	8,2	34,4	45,6

Tabela 23 - Questão 16 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,5	12,2	17,9	21,1	33,3	15,1	1,7	0,2	0,7	4,1	27,8	65,6
VP	0,5	15,4	15,4	21,0	35,4	12,3	2,1	0,5	1,0	2,1	27,7	66,7

Tabela 24 - Questão 17 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,5	5,5	18,4	29,9	30,1	15,6	1,7	15,8	30,4	28,5	17,0	6,7
VP	0,5	4,6	13,8	27,2	38,5	15,4	2,1	11,8	29,2	27,2	21,5	8,2

Tabela 25 - Questão 18 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na minha equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,5	3,1	14,1	21,3	47,6	13,4	1,7	3,1	11,0	14,8	42,6	26,8
VP	0,5	3,1	15,4	21,0	47,2	12,8	2,1	4,1	11,8	14,4	44,1	23,6

Tabela 26 - Questão 19 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,5	7,9	31,3	36,6	18,9	4,8	1,7	9,6	25,8	31,3	25,1	6,5
VP	0,5	4,6	32,8	36,9	18,5	6,7	2,1	8,7	28,2	29,2	25,1	6,7

Tabela 27 - Questão 20 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Meu gestor faz colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,7	29,4	36,4	8,4	16,0	9,1	1,7	67,5	18,9	4,5	3,8	3,6
VP	1,0	21,0	33,8	8,7	20,0	15,4	2,1	69,2	17,4	3,6	4,1	3,6

Tabela 28 - Questão 21 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho, pois dessa forma o sucesso obtido numa região do país, por exemplo, servirá para o sucesso em outra localidade.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,7	6,0	23,9	26,8	34,0	8,6	1,7	9,6	20,3	22,0	28,2	18,2
VP	1,0	5,1	24,6	28,2	33,8	7,2	2,1	7,7	22,1	22,1	30,8	15,4

Tabela 29 - Questão 22 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

As pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos, seja no norte, no sul, no leste ou no oeste do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,7	25,6	41,1	16,0	11,7	4,8	1,7	36,4	36,4	7,7	11,2	6,7
VP	1,0	19,0	43,1	16,9	14,9	5,1	2,1	30,3	40,0	7,2	14,4	6,2

Tabela 30 - Questão 23 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Sinto que o ambiente onde trabalho é afetado pela forma agressiva de se comportar do meu gestor.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,7	36,1	32,3	8,6	14,6	7,7	1,7	56,5	18,9	7,2	8,9	6,9
VP	1,0	25,6	33,8	9,2	18,5	11,8	2,1	52,8	18,5	8,2	9,2	9,2

Tabela 31 - Questão 24 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O gestor que é transferido de uma região para outra tem o dever de disseminar os métodos de sucesso que desenvolveu na origem.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	0,7	3,8	16,3	20,8	45,0	13,4	1,7	3,8	13,9	16,3	40,4	23,9
VP	1,0	3,1	14,4	21,5	47,2	12,8	2,1	2,6	11,3	17,4	41,0	25,6

Tabela 32 - Questão 25 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A forma de se comportar do meu gestor é um exemplo que tento seguir dado os resultados econômicos e metas atingidas.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	10,0	17,2	19,6	41,9	10,3	1,9	3,6	8,6	12,9	44,5	28,5
VP	1,0	13,8	16,4	18,5	40,0	10,3	2,1	5,1	8,2	10,8	42,6	31,3

Tabela 33 - Questão 26 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O ambiente de trabalho é formado pela amizade que há no grupo e NÃO tem reflexo do comportamento do gestor, mesmo que este tenha atitudes grosseiras ou desrespeitosas com as pessoas.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	28,2	35,2	12,7	18,2	4,8	1,9	33,0	23,7	11,5	15,6	14,4
VP	1,0	28,2	35,4	13,3	17,4	4,6	2,1	30,3	20,0	15,9	15,9	15,9

Tabela 34 - Questão 27 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Todo grupo deve ser conduzido com firmeza, pois as pessoas só trabalham por causa do salário.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	36,4	38,8	9,1	11,7	3,1	1,9	54,1	30,4	4,5	6,5	2,6
VP	1,0	31,8	41,5	7,7	15,4	2,6	2,1	52,3	31,8	4,1	7,7	2,1

Tabela 35 - Questão 28 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A forma como meu gestor incentiva a equipe garante a harmonia do grupo.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	8,4	19,6	17,2	40,7	13,2	1,9	1,0	2,6	3,8	35,6	55,0
VP	1,0	13,8	18,5	19,5	35,4	11,8	2,1	1,5	3,1	4,1	29,2	60,0

Tabela 36 - Questão 29 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O ambiente que trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	0,2	6,2	10,5	55,0	27,0	1,9	0,5	3,8	7,9	43,5	42,3
VP	1,0	0,5	5,1	10,3	56,9	26,2	2,1	0,0	4,6	9,2	41,5	42,6

Tabela 37 - Questão 30 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O comportamento de meu gestor é formado por atitudes que procuro copiar, pois permite às pessoas sentirem-se bem no trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	13,4	23,0	19,6	32,3	10,8	1,9	3,8	8,9	9,8	38,5	37,1
VP	1,0	21,0	22,1	17,9	29,2	8,7	2,1	5,6	8,2	10,3	32,8	41,0

Tabela 38 - Questão 31 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Um bom ambiente de trabalho é representado pelo cumprimento de metas e objetivos da empresa.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	11,5	33,0	14,1	32,3	8,1	1,9	15,8	29,9	13,2	29,2	10,0
VP	1,0	8,7	30,3	13,8	34,9	11,3	2,1	12,3	28,2	13,3	31,8	12,3

Tabela 39 - Questão 32 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O mau-humor do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	6,2	10,3	10,0	39,0	33,5	1,9	20,8	14,6	6,0	24,4	32,3
VP	1,0	3,6	7,7	9,7	37,9	40,0	2,1	21,0	16,4	5,1	23,6	31,8

Tabela 40 - Questão 33 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A forma como o meu gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	5,5	17,2	19,4	42,6	14,4	1,9	0,2	0,5	7,4	33,7	56,2
VP	1,0	5,1	21,5	19,0	41,5	11,8	2,1	0,0	1,0	6,7	35,9	54,4

Tabela 41 - Questão 34 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Meu gestor aplica os mesmos métodos que utilizara em outras dependências onde trabalhou.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	1,4	6,5	47,1	33,5	10,5	1,9	6,0	18,2	44,5	21,5	7,9
VP	1,0	1,0	6,2	41,0	39,5	11,3	2,1	5,1	17,4	42,6	25,1	7,7

Tabela 42 - Questão 35 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

Os hábitos regionais, ritos e costumes são respeitados pelo gestor que chega de outra localidade.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	4,3	13,9	25,6	40,0	15,3	1,9	1,2	3,3	14,8	34,7	44,0
VP	1,0	3,1	15,4	25,6	41,5	13,3	2,1	1,5	4,1	13,8	38,5	40,0

Tabela 43 - Questão 36 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantem a satisfação dos membros da equipe.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	2,4	15,3	11,0	49,8	20,6	1,9	1,2	5,3	7,7	38,8	45,2
VP	1,0	3,6	17,4	10,8	51,8	15,4	2,1	0,5	5,1	5,1	40,5	46,7

Tabela 44 - Questão 37 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A segurança que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	3,6	14,1	8,4	47,6	25,4	1,9	0,5	0,7	1,7	32,5	62,7
VP	1,0	5,1	12,8	8,2	50,3	22,6	2,1	0,5	1,0	2,1	30,3	64,1

Tabela 45 - Questão 38 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O gestor dá liberdade à equipe mas cobra os resultados na mesma medida.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	3,8	14,8	10,3	50,0	20,1	1,9	0,5	2,4	5,0	44,7	45,5
VP	1,0	5,1	17,4	10,8	45,6	20,0	2,1	1,0	3,6	4,6	43,1	45,6

Tabela 46 - Questão 39 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

O respeito que o gestor tem por nossos costumes facilita a harmonia de nosso ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	2,6	13,9	19,4	44,0	19,1	1,9	0,0	1,0	7,9	39,2	50,0
VP	1,0	3,6	15,4	24,1	40,5	15,4	2,1	0,0	2,1	8,7	41,0	46,2

Tabela 47 - Questão 40 - Resultados Percentuais da Análise Quantitativa

A liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, contribui para um bom ambiente de trabalho.

	REAL/ATUAL						IDEAL					
	NR	DP	D	I	C	CP	NR	DP	D	I	C	CP
TOTAL	1,0	3,6	14,1	8,4	47,6	25,4	1,9	0,5	0,7	1,7	32,5	62,7
VP	1,0	5,1	12,8	8,2	50,3	22,6	2,1	0,5	1,0	2,1	30,3	64,1

5.3.1 Resultados por Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Este tópico visa apresentar os resultados registrados na tabela anterior, separando as questões do instrumento de coleta de dados em blocos de questões para análise.

Para que fossem encontrados fatores representativos das variáveis existentes no questionário aplicado, com base em Hair *et al.* (2005) e Mingoti (2005), adotou-se a estratégia de separar as variáveis da pesquisa em três blocos, fixando-se um número determinado de fatores: a) comportamento do gestor; b) satisfação no trabalho; e c) hábitos regionais.

As figuras 14, 15 e 16 apresentam as variáveis de cada uma dessas categorias:

Variável (REAL)	Descrição	Variável (IDEAL)
V8	1) Alegria e bom-humor são características do meu ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor.	V48
V9	2) Em geral, o comportamento do meu gestor afeta positivamente o ambiente de trabalho.	V49
V11	4) A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.	V51
V12	5) Meu gestor exerce muita pressão pelo cumprimento de metas.	V52
V14	7) Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação.	V54
V15	8) Tenho liberdade em conversar com meu gestor e dar e receber críticas.	V55
V16	9) Os sistemas operacionais e informações gerenciais a que tenho acesso representam que meu gestor tem plena confiança em mim.	V56
V17	10) A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.	V57
V18	11) No meu ambiente de trabalho compreendemos a importância do cumprimento das metas, não havendo necessidade de pressão por parte do gestor.	V58
V19	12) A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho.	V59
V20	13) A liberdade proporcionada pelo meu gestor para gerenciamento do trabalho da equipe permite que as pessoas sintam-se valorizadas.	V60
V22	15) As relações interpessoais entre o gestor e os membros da equipe são estritamente profissionais, mesmo quando há laços de amizade entre ele e um ou outro membro em particular.	V62
V27	20) Meu gestor faz colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas.	V67
V30	23) Sinto que o ambiente onde trabalho é afetado pela forma agressiva de se comportar do meu gestor.	V70
V32	25) A forma de se comportar do meu gestor é um exemplo que tento seguir dado os resultados econômicos e metas atingidas.	V72
V33	26) O ambiente de trabalho é formado pela amizade que há no grupo e NÃO tem reflexo do comportamento do gestor, mesmo que este tenha atitudes grosseiras ou desrespeitosas com as pessoas.	V73
V34	27) Todo grupo deve ser conduzido com firmeza, pois as pessoas só trabalham por causa do salário.	V74
V36	29) O ambiente que trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe.	V76
V37	30) O comportamento de meu gestor é formado por atitudes que procuro copiar, pois permite às pessoas sentirem-se bem no trabalho.	V77
V38	31) Um bom ambiente de trabalho é representado pelo cumprimento de metas e objetivos da empresa.	V78
V39	32) O mau-humor do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar.	V79
V44	37) A segurança que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.	V84
V45	38) O gestor dá liberdade à equipe mas cobra os resultados na mesma medida.	V85
V47	40) A liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, contribui para um bom ambiente de trabalho.	V87

Figura 12 - Variáveis do Bloco Comportamento do Gestor

Variável (REAL)	Descrição	Variável (IDEAL)
V10	3) Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.	V50
V11	4) A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.	V51
V13	6) Sou freqüentemente estimulado pelo meu gestor a desenvolver-me em prol do crescimento profissional.	V53
V21	14) O interesse que meu gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho	V61
V23	16) Os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.	V63
V35	28) A forma como meu gestor incentiva a equipe garante a harmonia do grupo.	V75
V40	33) A forma como o meu gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.	V80
V43	36) A harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantem a satisfação dos membros da equipe.	V83

Figura 13 - Variáveis do Bloco Satisfação no Trabalho

Variável (REAL)	Descrição	Variável (IDEAL)
V24	17) O gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem.	V64
V25	18) Rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na minha equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho.	V65
V26	19) Um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.	V66
V28	21) A disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho, pois dessa forma o sucesso obtido numa região do país, por exemplo, servirá para o sucesso em outra localidade.	V68
V29	22) As pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos, seja no norte, no sul, no leste ou no oeste do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos.	V69
V31	24) O gestor que é transferido de uma região para outra tem o dever de disseminar os métodos de sucesso que desenvolvera na origem.	V71
V41	34) Meu gestor aplica os mesmos métodos que utilizara em outras dependências onde trabalhou.	V81
V42	35) Os hábitos regionais, ritos e costumes são respeitados pelo gestor que chega de outra localidade.	V82
V46	39) O respeito que o gestor tem por nossos costumes facilita a harmonia de nosso ambiente de trabalho.	V86

Figura 14 - Variáveis do Bloco Hábitos Regionais

A figura seguinte é um esboço da análise fatorial por blocos:

Bloco	Situação	Fator	Descrição do Fator
Comportamento do Gestor	REAL/ATUAL	Fator 1	Harmonia do ambiente
		Fator 2	Reflexo de atitudes negativas do gestor
		Fator 3	Maturidade da equipe
		Fator 4	Relacionamento com as pessoas
	IDEAL	Fator 1	Harmonia do ambiente
		Fator 2	Incentivo à gestão
		Fator 3	O gestor como referência
		Fator 4	Agressividade do gestor
		Fator 5	Metas e objetivos
	Satisfação no Trabalho	REAL/ATUAL	Fator 1
Fator 2			Franqueza
Fator 3			Harmonia do ambiente
IDEAL		Fator 1	Preocupação do gestor com a satisfação
		Fator 2	Harmonia e ambiência
		Fator 3	Franqueza
Hábitos Regionais	REAL/ATUAL	Fator 1	Implantação de novos métodos
		Fator 2	Respeito aos hábitos, ritos e costumes
		Fator 3	Aplicação e disseminação de métodos
		Fator 4	Resistência à implantação de métodos
	IDEAL	Fator 1	Implantação de novos métodos
		Fator 2	Respeito aos hábitos, ritos e costumes
		Fator 3	Métodos similares – regiões diferentes
		Fator 4	Métodos conforme a origem do gestor

Figura 15 - Esquema geral da análise fatorial

A seguir apresentam-se os resultados fatoriais por bloco de questões.

Para se extrair fatores com no mínimo 60% de poder de explicação da variância com relação ao grupo original de variáveis, utilizou-se a rotação oblíqua *Promax*.

5.3.1.1 Comportamento do Gestor

A análise fatorial da situação Real/Atual apresentou os seguintes resultados:

Tabela 48 - Testes KMO e Bartlett – Comportamento do Gestor REAL/ATUAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		.943
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	4531.576
	df	210
	Sig.	.000

A medição da qualidade dos dados para aplicação do método é dada através da Medida de Adequação da Amostra (*MSA – Measure of Sampling Adequacy*) e da estatística KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*). Pode-se notar pelo resultado apresentado na tabela acima que $KMO = 0,943$. Esse valor, de acordo com a literatura especializada (HAIR et al., 2005; MINGOTI, 2005), permite concluir sobre a excelente adequação de um modelo de análise fatorial exploratória (AFE) aos dados obtidos com a aplicação do questionário estruturado com perguntas cujas respostas foram dadas em escala Lickert.

Através do Teste de Esfericidade de *Bartlett*, com um resultado 0,000, é possível rejeitar a hipótese de não existir correlação entre as variáveis (logo, não se trata de uma matriz identidade). O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz identidade, a qual pode indicar que as variáveis não possuem relação, dificultando a sua detecção estrutural. O valor desse teste de hipótese deve ser inferior a 0,05 para que se conclua que haja significância estatística dos dados (PEREIRA, 2004).

O cálculo das comunalidades indica que proporção da variância total de uma variável X_1 está associada à variância de outra variável, por exemplo, X_2 , ou a outras variáveis ou a grupos de variáveis que são explicadas pelos fatores principais retidos (PEREIRA, 2004). Verifica-se pela tabela seguinte que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se, na coluna das comunalidades, o menor valor igual a 47%. Cada um dos fatores retidos está relacionado com as variáveis originais através dos *loadings*, ou pesos, da matriz fatorial rotacionada.

A verificação da qualidade dos dados (MSA), o teste de esfericidade de *Bartlett* e o cálculo das comunalidades apresentam indicadores favoráveis em todas as análises que se seguem para este e demais blocos.

Para esta análise, as variáveis V11, V18 e V22 foram descartadas por apresentarem baixa aderência, com carga inferior a 40%.

Tabela 49 - Fatores – Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
V8	.791	-.351	-.059	.183	.627
V9	.799	-.293	-.090	.218	.643
V12	-.321	.729	.194	-.182	.540
V14	.767	-.418	-.184	.257	.606
V15	.763	-.344	-.028	.118	.594
V16	.668	-.124	-.086	-.171	.605
V17	.786	-.227	-.091	-.029	.691
V19	.826	-.375	-.083	.221	.682
V20	.826	-.412	-.113	.215	.685
V27	-.747	.622	.205	-.281	.675
V30	-.652	.656	.261	-.092	.624
V32	.711	-.257	.099	.450	.614
V33	-.080	-.182	.584	.081	.474
V34	-.188	.199	.713	.813	.537
V36	.210	-.039	-.035	.813	.676
V37	.785	-.446	-.015	.477	.710
V38	.130	.161	.666	-.025	.514
V39	-.221	.652	-.029	.093	.492
V44	.703	-.287	-.075	.385	.539
V45	.721	-.274	-.070	.277	.531
V47	.769	-.512	-.124	.332	.642

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

Tabela 50 - Variância Total Explicada – Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL

Fatores	<i>Eigenvalues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total
1	8.927	42.510	42.510	8.927	42.510	42.510	8.826
2	1.477	7.035	49.545	1.477	7.035	49.545	3.439
3	1.252	5.964	55.509	1.252	5.964	55.509	1.561
4	1.044	4.973	60.482	1.044	4.973	60.482	1.872
5	.936	4.458	64.939				
6	.863	4.110	69.050				
7	.782	3.725	72.774				
8	.761	3.626	76.400				
9	.646	3.075	79.475				
10	.595	2.834	82.310				
11	.502	2.392	84.702				
12	.460	2.192	86.894				
13	.425	2.026	88.920				
14	.369	1.758	90.678				
15	.360	1.714	92.392				
16	.315	1.502	93.894				
17	.297	1.416	95.309				
18	.285	1.358	96.667				
19	.264	1.258	97.925				
20	.236	1.124	99.049				
21	.200	.951	100.000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

A tabela acima apresenta uma explicação de 60% da variância total através dos quatro fatores retidos.

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir quatro fatores, que foram denominados:

Harmonia do ambiente - Representado por características como alegria, liberdade de comunicação e expressão, segurança e confiança, e a forma como estas afetam o ambiente;

Reflexo de atitudes negativas do gestor - Trata da forma como o gestor se comporta perante o grupo, mau-humorado, exercendo pressão, verbalizando-se e comportando-se de forma grosseira;

Maturidade da equipe - Caracteriza-se pelo relacionamento interno da equipe, a forma como o grupo deixa-se influenciar por atitudes grosseiras do gestor, e a forma como o sucesso do atingimento dos objetivos se traduz no ambiente; e

Relacionamento com a equipe - Traduz-se na forma como o gestor se relaciona com a equipe e a influência dessa relação no ambiente de trabalho.

A tabela seguinte ilustra a descrição e comportamento de cada uma das variáveis discriminadas por fatores:

Tabela 51 - Comportamento do Gestor – REAL/ATUAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade
Fator 1 Harmonia do Ambiente	V8 1) Alegria e bom-humor são características do meu ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor.	.791	63.6%	.627
	V9 2) Em geral, o comportamento do meu gestor afeta positivamente o ambiente de trabalho.	.799	64.1%	.643
	V14 7) Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação.	.767	65.6%	.606
	V15 8) Tenho liberdade em conversar com meu gestor e dar e receber críticas.	.763	69.1%	.594
	V16 9) Os sistemas operacionais e informações gerenciais a que tenho acesso representam que meu gestor tem plena confiança em mim.	.668	70.8%	.605
	V17 10) A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.	.786	76.1%	.691
	V19 12) A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho.	.826	64.1%	.682
	V20 13) A liberdade proporcionada pelo meu gestor para gerenciamento do trabalho da equipe permite que as pessoas sintam-se valorizadas.	.826	59.3%	.685
	V32 25) A forma de se comportar do meu gestor é um exemplo que tento seguir dado os resultados econômicos e metas atingidas.	.711	52.2%	.614
	V37 30) O comportamento de meu gestor é formado por atitudes que procuro copiar, pois permite às pessoas sentirem-se bem no trabalho.	.785	43.1%	.710
	V44 37) A segurança que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.	.703	73.0%	.539
	V45 38) O gestor dá liberdade à equipe mas cobra os resultados na mesma medida.	.721	70.1%	.531
	V47 40) A liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, contribui para um bom ambiente de trabalho.	.769	61.0%	.642

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade
Fator 2 Reflexo de Atitudes Negativas do Gestor	V12 5) Meu gestor exerce muita pressão pelo cumprimento de metas.	.729	53.3%	.540
	V27 20) Meu gestor faz colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas.	.622	25.1%	.675
	V30 23) Sinto que o ambiente onde trabalho é afetado pela forma agressiva de se comportar do meu gestor.	.656	22.2%	.624
	V39 32) O mau-humor do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar.	.652	72.5%	.492
Fator 3 Maturidade da Equipe	V33 26) O ambiente de trabalho é formado pela amizade que há no grupo e NÃO tem reflexo do comportamento do gestor, mesmo que este tenha atitudes grosseiras ou desrespeitosas com as pessoas.	.584	23.0%	.474
	V34 27) Todo grupo deve ser conduzido com firmeza, pois as pessoas só trabalham por causa do salário.	.713	14.8%	.537
	V38 31) Um bom ambiente de trabalho é representado pelo cumprimento de metas e objetivos da empresa.	.666	40.4%	.514
Fator 4 Relacionamento com as Pessoas	V36 29) O ambiente que trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe.	.813	82.1%	.676

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Harmonia do Ambiente** observa-se que:

- 26,5% da amostra entendem que *alegria e humor* NÃO são características do ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 33,8%.
- 22,3% consideram que o *comportamento do gestor* NÃO tem um *efeito positivo* no ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 27,2%.
- na visão de 27,9% da amostra o interesse que o gestor demonstra por seus funcionários NÃO eleva o sentimento de *satisfação no trabalho* na situação real/atual. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 32,3%.

- 22,5% não concordam com a afirmação de que seu gestor cria um ambiente que facilita a *comunicação*. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 25,2%.
- 80,9% da amostra total e 79,5% do estrado do Vale do Paraíba consideram que há *liberdade para se conversar* com o gestor para dar e receber críticas.
- 84,7% consideram que na situação real/atual os acessos a sistemas operacionais representam que o gestor tem plena *confiança* no funcionário. No Vale do Paraíba esse percentual CAI para 80%.
- 88,5% entendem que a *confiança* que o gestor demonstra ter nos funcionários corrobora para um bom ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual CAI para 83,5%.
- 82,3% entendem que o gestor transmite *segurança* à equipe, contribuindo para o bom ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual é 82,1%, discretamente menor que o resultado da amostra total.

As variáveis do fator **Reflexos de Atitudes Negativas do Gestor** apresentam os seguintes resultados:

- Segundo 25,1% da amostra total o gestor faz *colocações verbais* que afetam negativamente o moral das pessoas. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 35,4%.
- 22,3% observam que o ambiente de trabalho é afetado pela *forma agressiva de se comportar* do gestor. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 30,3%.
- 72,5% percebem que o *mau-humor* do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar, ou que haja mau-humor no comportamento do chefe a ponto de perturbar o ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba 77,9% dos

respondentes entendem que o mau-humor do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar.

Como resultado das variáveis do fator **Maturidade da Equipe** tem-se:

- 23% da amostra total entendem que o ambiente de trabalho é formado pela *amizade* que há no grupo, não tendo reflexo das atitudes grosseiras ou desrespeitosas que eventualmente possam vir do gestor, ou que o gestor não se comporta de maneira desrespeitosa. No Vale do Paraíba esse percentual diminui para 22%.

- 85,2% NÃO entendem que todo grupo deva ser conduzido com *firmeza*, pois as pessoas só trabalham por causa do salário. Para esse estrato da amostra, há outras variáveis, além do salário, que respondem pela razão das pessoas trabalharem. No Vale do Paraíba esse percentual CAI para 82%.

- 40,4% CONCORDAM ou CONCORDAM PLENAMENTE com a afirmação de que na situação real/atual o *cumprimento de metas e objetivos* da empresa representa um bom ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 46,20%.

Como resultado da variável que responde pelo fator **Relacionamento com as Pessoas** revela-se:

- 93,6% entendem que na situação real/atual o ambiente de trabalho reflete a forma *como o gestor se relaciona com a equipe*. No Vale do Paraíba esse percentual é de 94,4%.

Pela a análise fatorial da situação **Ideal** observou-se que as variáveis V49, V51, V52, V56, V58, V62 e V73 não permitiam uma explicação aceitável estatisticamente.

Dessa forma, e a fim de garantir uma melhor visão analítica, essas variáveis foram descartadas, juntamente com a variável V79 que apresentou baixa aderência, com carga inferior a 40%.

A análise fatorial da situação **Ideal** apresentou os seguintes resultados:

Tabela 52 - Testes KMO e Bartlett – Comportamento do Gestor IDEAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		.834
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	1267.139
	df	105
	Sig.	.000

Verifica-se pela tabela seguinte que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se na coluna das comunalidades que o menor valor é igual a 48%.

Tabela 53 - Fator de Carga – Comportamento do Gestor IDEAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Comunalidades
V48	.628	.074	.280	-.365	-.057	.500
V54	.669	.299	.126	-.116	-.177	.478
V55	.727	.255	.061	-.065	-.038	.567
V57	.701	.356	.120	-.058	.153	.592
V59	.725	.216	.391	-.201	-.178	.579
V60	.658	.221	.378	-.044	-.199	.493
V67	-.245	-.268	-.197	.765	.072	.642
V70	-.155	-.159	-.146	.833	-.037	.703
V72	.228	.266	.789	-.107	.132	.662
V76	.236	.617	.459	.216	-.436	.656
V77	.213	.395	.778	-.176	.070	.638
V78	-.048	.123	.216	.029	.826	.785
V84	.346	.714	.349	-.135	-.045	.527
V85	.240	.738	.296	-.235	.176	.611
V87	.245	.755	.247	-.195	-.015	.590

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

A tabela abaixo apresenta uma explicação de 60% da variância total através dos cinco fatores retidos.

Tabela 54 - Variância Total Explicada – Comportamento do Gestor – IDEAL

Fatores	<i>Eigenvalues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total
1	4.016	26.770	26.770	4.016	26.770	26.770	3.296
2	1.720	11.464	38.234	1.720	11.464	38.234	2.728
3	1.315	8.769	47.004	1.315	8.769	47.004	2.223
4	1.117	7.449	54.453	1.117	7.449	54.453	1.677
5	.855	5.702	60.155	.855	5.702	60.155	1.065
6	.760	5.067	65.222				
7	.735	4.902	70.124				
8	.721	4.806	74.930				
9	.620	4.131	79.061				
10	.597	3.982	83.042				
11	.580	3.869	86.911				
12	.542	3.616	90.527				
13	.491	3.272	93.799				
14	.486	3.241	97.040				
15	.444	2.960	100.000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir cinco fatores, que foram denominados:

Harmonia do Ambiente - Representado por características como alegria, liberdade de comunicação e expressão, confiança, e a forma como estas afetam o ambiente;

Incentivo à Gestão - Trata da forma como o gestor incentiva sua equipe a gerenciarem-se em busca dos objetivos, com segurança;

O Gestor como Referência - Refere-se ao comportamento e atitudes do gestor que servem como referência para as demais pessoas;

Agressividade do Gestor - Trata da agressividade na comunicação e comportamento do gestor; e

Metas e Objetivos - Representado pelo sentimento característico do dever cumprido através do alcance dos objetivos.

A tabela seguinte ilustra a descrição e comportamento de cada uma das variáveis discriminadas por fatores:

Tabela 55 - Comportamento do Gestor – IDEAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade
Fator 1 Harmonia do Ambiente	V48 1) Alegria e bom-humor são características do meu ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor.	.628	94.7%	.500
	V54 7) Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação.	.669	96.7%	.478
	V55 8) Tenho liberdade em conversar com meu gestor e dar e receber críticas.	.727	95.9%	.567
	V57 10) A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.	.701	94.5%	.592
	V59 12) A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho.	.725	94.5%	.579
	V60 13) A liberdade proporcionada pelo meu gestor para gerenciamento do trabalho da equipe permite que as pessoas sintam-se valorizadas.	.658	94.7%	.493
Fator 2 Incentivo à Gestão	V76 29) O ambiente que trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe.	.617	85.9%	.656
	V84 37) A segurança que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.	.714	95.2%	.527
	V85 38) O gestor dá liberdade à equipe mas cobra os resultados na mesma medida.	.738	90.2%	.611
	V87 40) A liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, contribui para um bom ambiente de trabalho.	.755	91.1%	.590
Fator 3 O Gestor como Referência	V72 25) A forma de se comportar do meu gestor é um exemplo que tento seguir dado os resultados econômicos e metas atingidas.	.789	73.0%	.662
	V77 30) O comportamento de meu gestor é formado por atitudes que procuro copiar, pois permite às pessoas sentirem-se bem no trabalho.	.778	75.6%	.638
Fator 4 Agressividade do Gestor	V67 20) Meu gestor faz colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas.	.765	7.4%	.642
	V70 23) Sinto que o ambiente onde trabalho é afetado pela forma agressiva de se comportar do meu gestor.	.833	15.8%	.703
Fator 5 Metas e Objetivos	V78 31) Um bom ambiente de trabalho é representado pelo cumprimento de metas e objetivos da empresa.	.826	39.2%	.785

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Harmonia do Ambiente** observa-se que:

- 94,8% entendem que numa situação ideal *alegria e bom-humor* devam ser características do ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor, e 94,5% da amostra observam que numa situação ideal a alegria e o humor do gestor devam favorecer o ambiente de trabalho.

- Para 96,7%, numa situação ideal, o gestor deve criar um ambiente que facilite a *comunicação*.

- 95,9% entendem que deve haver liberdade para se conversar com o gestor, para dar e receber críticas (*feedback*).

- Segundo 94,5% da amostra total a *confiança* que o gestor demonstra ter nos funcionários deva corroborar para um bom ambiente de trabalho.

- 94,7% da amostra entendem que a *liberdade* proporcionada pelo gestor *para gerenciamento do trabalho* da equipe deva permitir o sentimento de valorização das pessoas.

A análise individual das variáveis que compõem o fator **Incentivo à Gestão** é apresentada a seguir:

- 85,8% observam que numa situação ideal o ambiente que trabalho deva refletir a forma *como o gestor se relaciona com a equipe*.

- Para 95,2% da amostra a *segurança* que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.

- De acordo com 90,2% o gestor deve dar *liberdade* à equipe e cobrar os resultados na mesma medida. 91,1% da amostra observam que a liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, deve contribuir para um bom ambiente de trabalho.

A análise individual das variáveis do fator **O Gestor como Referência** apresenta os seguintes resultados:

- 73% da amostra CONCORDAM ou CONCORDAM PLENAMENTE que numa situação ideal o *comportamento do gestor* deva ser um *exemplo a ser seguido*.

- 75,6% da amostra CONCORDAM ou CONCORDAM PLENAMENTE que numa situação ideal o *comportamento* do gestor deva ser formado por *atitudes que se procure copiar*, permitindo às pessoas sentirem-se bem no trabalho.

O fator **Agressividade do Gestor** apresenta análise de suas variáveis individuais:

- 86,4% entendem que numa situação ideal não há razões para o gestor fazer *colocações verbais* que afetam negativamente o moral das pessoas.

- 75,4% não vêem razões para que o gestor se *comporte de forma agressiva*, impactando assim o ambiente de trabalho.

Como resultado da análise individual das variáveis do fator **Metas e Objetivos** tem-se:

- 54,3% da amostra entendem que numa situação ideal um bom ambiente de trabalho seja representado pelo *cumprimento de metas e objetivos da empresa*.

A figura seguinte sintetiza a comparação entre os resultados REAL/ATUAL e IDEAL. Pode-se perceber que a situação REAL/ATUAL apresenta um espaço para melhorias no ambiente, pois cerca de 20 a 30% da amostra não demonstram

concordar com aspectos positivos em torno do comportamento do gestor. Por outro lado, destacam-se os desejos de que o ambiente seja formado por um maior grau de liberdade proporcionado pelo gestor, através de atitudes que reconheçam a maturidade para o gerenciamento, através da confiança e segurança transmitidas, repelindo-se posturas agressivas ou rudes e permitindo que o atingimento dos objetivos seja reconhecido como sucesso coletivo.

		COMPORTAMENTOS DO GESTOR			
REAL		FATORES			
IDEAL		1 – Harmonia do Ambiente	2 – Reflexo de atitudes negativas do Gestor	3 – Maturidade da Equipe	4 – Relacionamento com as Pessoas
FATORES	1 – Harmonia do Ambiente	Há um desejo coletivo de melhoria do ambiente através das características exploradas por estes fatores (confiança, segurança, alegria, comunicação).			
	2 – Incentivo à Gestão		A rispidez nas atitudes do gestor deve dar espaço para um melhor relacionamento com a equipe, através da segurança transmitida e liberdade de gerenciamento proporcionada.		
	3 – O Gestor como Referência			Há um forte desejo de reconhecimento da maturidade da equipe, de forma que o comportamento do gestor seja um exemplo e os resultados reconhecidos como sucesso coletivo.	
	4 – Agressividade do Gestor				O ambiente reflete o relacionamento do gestor com a equipe e, portanto, o gestor não deve se comportar de maneira agressiva ou rude.
	5 – Metas e Objetivos	O surgimento deste quinto fator salienta o desejo coletivo de que os resultados representem o sucesso da equipe através do alcance de metas e objetivos.			

Figura 16 - Matriz Comportamento do Gestor - Real e Ideal

5.3.1.2 Satisfação no Trabalho

A análise fatorial da situação **Real/Atual** apresentou os seguintes resultados:

Tabela 56 - Testes KMO e Bartlett – Satisfação no Trabalho REAL/ATUAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		,906
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	1543,303
	df	28
	Sig.	,000

Verifica-se pela tabela seguinte que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se o menor valor igual a 61%.

Tabela 57 - Fator de Carga – Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
V10	,796	,634	,454	,691
V11	,451	,954	,325	,916
V13	,789	,329	,222	,678
V21	,851	,599	,502	,752
V23	,780	,429	,379	,610
V35	,755	,542	,589	,638
V40	,837	,309	,517	,746
V43	,430	,329	,965	,938

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

A tabela abaixo apresenta uma explicação de 75% da variância total através dos três fatores retidos.

Tabela 58 - Variância Total Explicada – Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL

Fatores	<i>Eigenvalues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo	
1	4,436	55,444	55,444	4,436	55,444	55,444	4,247
2	,796	9,945	65,390	,796	9,945	65,390	2,459
3	,739	9,237	74,627	,739	9,237	74,627	2,302
4	,611	7,635	82,261				
5	,476	5,946	88,207				
6	,354	4,424	92,632				
7	,323	4,037	96,669				
8	,266	3,331	100,000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir três fatores, que foram denominados:

- a. Interesse do Gestor pelas Pessoas - Representa a preocupação e interesse que o gestor demonstra pelas pessoas e pela satisfação delas no trabalho, sopesados os critérios e estímulos que balizam suas ações;
- b. Franqueza - Representa a franqueza com que o gestor trata seus subordinados; e
- c. Harmonia do Ambiente - Representa a harmonia do ambiente através da satisfação das pessoas.

A figura seguinte ilustra a descrição de cada um desses fatores:

Tabela 59 - Satisfação no Trabalho – REAL/ATUAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade
Fator 1 Interesse do Gestor pelas Pessoas	V10 3) Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.	,796	54.3%	,691
	V13 6) Sou freqüentemente estimulado pelo meu gestor a desenvolver-me em prol do crescimento profissional.	,789	51.4%	,678
	V21 14) O interesse que meu gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho	,851	52.4%	,752
	V23 16) Os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.	,780	48.3%	,610
	V35 28) A forma como meu gestor incentiva a equipe garante a harmonia do grupo.	,755	53.8%	,638
	V40 33) A forma como o meu gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.	,837	56.9%	,746
Fator 2 Franqueza	V11 4) A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.	,954	67.7%	,916
Fator 3 Harmonia do Ambiente	V43 36) A harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantem a satisfação dos membros da equipe.	,965	70.3%	,938

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Interesse do Gestor pelas**

Pessoas observa-se que:

- 30,9% observam que na situação real/atual não existe *preocupação do gestor com a satisfação dos funcionários* em relação ao trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 38,5%.

- 31,3% não observam *estímulo* por parte do gestor. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 33,3%.

- 27,9% não entendem que o *interesse* que o gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 32,3%.

- 31,3% não entendem que os *critérios* utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevem o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira, na situação real/atual. No Vale do Paraíba esse percentual é de 30,8%.

- 28% DISCORDAM ou DISCORDAM PLENAMENTE com a afirmação de que na situação real/atual a forma como o gestor *incentiva a equipe* garante a harmonia do grupo. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 32,3%.

- 22,7% não observam que a forma como o gestor *abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento* das pessoas melhora o ambiente de trabalho na situação real/atua. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 26,6%.

O fator **Franqueza** apresenta a seguinte análise para sua variável:

- 19,6% DISCORDAM ou DISCORDAM PLENAMENTE com a afirmação de que na situação real/atual a *franqueza* esteja presente no comportamento do gestor. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 20,5%.

O fator **Harmonia do Ambiente** apresenta a seguinte análise para sua variável:

- 17,7% não observam que a harmonia do ambiente de trabalho dependa de *ações do gestor* que garantam a *satisfação dos membros* da equipe. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 21%.

A análise fatorial da situação **Ideal** apresentou os seguintes resultados:

Tabela 60 - Testes KMO e Bartlett – Satisfação no Trabalho IDEAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		,781
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	521,072
	df	28
	Sig.	,000

Verifica-se pela tabela seguinte que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se na coluna de comunalidades o menor valor igual a 46%.

Tabela 61 - Fator de Carga – Satisfação no Trabalho – IDEAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
V50	,761	,260	,093	,593
V51	,398	,184	,603	,464
V53	,763	,220	-,018	,622
V61	,671	,566	,147	,533
V63	,627	,510	,443	,578
V75	,249	,823	,012	,705
V80	,334	,802	-,046	,657
V83	,338	,271	-,693	,691

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

Tabela 62 - Variância Total Explicada – Satisfação no Trabalho – IDEAL

Fatores	<i>Eigenvalues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total
1	2,730	34,131	34,131	2,730	34,131	34,131	2,451
2	1,166	14,579	48,709	1,166	14,579	48,709	2,125
3	,946	11,830	60,540	,946	11,830	60,540	1,073
4	,859	10,737	71,277				
5	,638	7,976	79,253				
6	,616	7,704	86,957				
7	,543	6,791	93,748				
8	,500	6,252	100,000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

A tabela acima apresenta a variância explicada por cada um dos fatores, assim como a variância total explicada pelos três fatores retidos, correspondente a uma explicação de 61% da variância total.

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir três fatores, que foram denominados:

Preocupação do Gestor com a Satisfação, caracterizado pela preocupação e interesse demonstrados com as pessoas e seus sentimentos de satisfação no trabalho, e pelo estímulo e critérios utilizados no sentido do desenvolvimento profissional;

Harmonia e Ambiência, formado pela harmonia do grupo e melhoria do ambiente de trabalho; e

Franqueza, como sendo um característica presente no comportamento do gestor.

A seguir, a descrição de cada um desses fatores:

Tabela 63 - Satisfação no Trabalho – IDEAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade	
Fator 1 Preocupação do Gestor com a Satisfação	V50	3) Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.	,761	95.9%	,593
	V53	6) Sou frequentemente estimulado pelo meu gestor a desenvolver-me em prol do crescimento profissional.	,763	95.0%	,622
	V61	14) O interesse que meu gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho	,671	95.7%	,533
	V63	16) Os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.	,627	93.3%	,578
	V83	36) A harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantem a satisfação dos membros da equipe.	,338	84.0%	,691
Fator 2 Harmonia e Ambiência	V75	28) A forma como meu gestor incentiva a equipe garante a harmonia do grupo.	,823	90.7%	,705
	V80	33) A forma como o meu gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.	,802	90.0%	,657
Fator 3 Fraqueza	V51	4) A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.	,603	89.2%	,464

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Preocupação do Gestor com a Satisfação** observa-se que:

- 95,9% da amostra entendem que o gestor deva preocupar-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho;
- 95% observam que deva haver estímulo do gestor ao desenvolvimento em prol do crescimento profissional;
- Para 95,7%, numa situação ideal, o interesse que o gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho;
- Segundo 93,3% da amostra os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais devem elevar o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira;

- 84% da amostra observam que numa situação ideal a harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantam a satisfação dos membros da equipe.

A análise individual das variáveis que formam o fator **Harmonia e Ambiência** apresenta as seguintes observações:

- De acordo com 90,7% da amostra, numa situação ideal a forma como o gestor incentiva a equipe deve garantir a harmonia do grupo;
- 90% da amostra entendem que a forma como o gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.

O fator **Franqueza** apresenta a seguinte análise para sua variável:

- 89,2% da amostra esperam que a franqueza seja uma característica presente no comportamento do gestor.

Cerca de um terço da amostra entendem que, em relação à situação REAL/ATUAL, há espaço para melhoria do ambiente através da satisfação no trabalho. Para uma condição IDEAL, segundo o entendimento de cerca de 90% da amostra, deve haver uma melhora na satisfação no trabalho a partir de ações do gestor como a preocupação e interesse demonstrados, através do estímulo ao desenvolvimento profissional, mediante o uso de critérios justos para indicação a oportunidades de ascensão, pois a harmonia do ambiente depende de ações do gestor que garantam a satisfação das pessoas no trabalho. A figura seguinte sintetiza essa relação entre o diagnóstico da situação REAL/ATUAL e a proposta de uma condição IDEAL.

		SATISFAÇÃO NO TRABALHO		
		REAL	FATORES	
IDEAL		1 - Interesse do Gestor pelas Pessoas	2 – Franqueza	3 – Harmonia do Ambiente
FATORES	1 – Preocupação do Gestor com a Satisfação	Preocupação com a satisfação dos funcionários, estímulo ao desenvolvimento, critérios para indicação à ascensão profissional são características carentes na observação dos subordinados em relação ao comportamento do gestor, e altamente desejáveis em uma situação ideal.		
	2 – Harmonia e Ambiência		Na situação REAL/ATUAL a franqueza do gestor é observada com certa carência, mas numa situação IDEAL o desejo recai sobre o incentivo dado pelo gestor e sobre a forma como ele proporciona o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas.	
	3 – Franqueza			A forma como o gestor age em via de harmonizar o ambiente não é claramente percebida na situação REAL, mas o IDEAL é que a franqueza esteja presente em seu comportamento.

Figura 17 - Matriz Satisfação no Trabalho - Real e Ideal

5.3.1.3 Hábitos Regionais

A análise fatorial da situação Real/Atual apresentou os seguintes resultados:

Tabela 64 - Testes KMO e Bartlett – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		,675
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	511,471
	df	36
	Sig.	,000

Verifica-se pela tabela seguinte que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se na coluna de comunalidades o menor valor igual a 58%.

Tabela 65 - Fator de Carga – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
V24	,100	-,310	,722	,087	,609
V25	,765	,272	,131	,037	,615
V26	,763	,132	,159	,205	,588
V28	,712	,276	,129	,402	,582
V29	,200	-,056	,175	,931	,889
V31	,117	,457	,605	,345	,640
V41	,117	-,139	,763	,120	,599
V42	,208	,808	-,191	,053	,679
V46	,213	,803	-,148	-,156	,701

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

Tabela 66 - Variância Total Explicada – Hábitos Regionais – REAL/ATUAL

Fatores	<i>Eigenvalues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação Total
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo	
1	2,168	24,090	24,090	2,168	24,090	24,090	1,840
2	1,880	20,890	44,980	1,880	20,890	44,980	1,793
3	1,012	11,249	56,229	1,012	11,249	56,229	1,617
4	,843	9,369	65,598	,843	9,369	65,598	1,241
5	,810	8,999	74,597				
6	,660	7,336	81,933				
7	,611	6,788	88,721				
8	,582	6,469	95,191				
9	,433	4,809	100,000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Os quatro fatores retidos apresentam uma explicação de 66% da variância total.

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir quatro fatores, que foram denominados:

Implantação de novos métodos, caracterizado pela forma como procedimentos e rotinas propostos pelo gestor a partir de experiências anteriores, em outra localidade, são recebidos e aceitos pelo grupo e o conseqüente impacto desses métodos no ambiente de trabalho;

Respeito aos hábitos, ritos e costumes, como características presentes no comportamento do gestor em relação a sua nova equipe;

Aplicação e disseminação de métodos, representado pela ação do gestor ao procurar implantar e disseminar métodos característicos de sua origem; e

Resistência à implantação de métodos, caracterizado pela forma como as pessoas encaram a nova relação, aceitando ou resistindo às novas propostas apresentadas.

Tabela 67 - Hábitos Regionais – REAL/ATUAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade
Fator 1 Implantação de novos métodos	V25 18) Rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na minha equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho.	,765	61.0%	,615
	V26 19) Um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.	,763	23.7%	,588
	V28 21) A disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho, pois dessa forma o sucesso obtido numa região do país, por exemplo, servirá para o sucesso em outra localidade.	,712	42.6%	,582
Fator 2 Respeito aos hábitos, ritos e costumes	V42 35) Os hábitos regionais, ritos e costumes são respeitados pelo gestor que chega de outra localidade.	,808	55.3%	,679
	V46 39) O respeito que o gestor tem por nossos costumes facilita a harmonia de nosso ambiente de trabalho.	,803	63.2%	,701

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunali- dade	
Fator 3 Aplicação e disseminação de métodos	V24	17) O gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem.	,722	45.7%	,609
	V31	24) O gestor que é transferido de uma região para outra tem o dever de disseminar os métodos de sucesso que desenvolveu na origem.	,605	58.4%	,640
	V41	34) Meu gestor aplica os mesmos métodos que utilizava em outras dependências onde trabalhou.	,763	44.0%	,599
Fator 4 Resistência à implantação de métodos	V29	22) As pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos, seja no norte, no sul, no leste ou no oeste do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos.	,931	16.5%	,889

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Implantação de novos métodos** observa-se que:

- 17,2% da amostra total não concordam que rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 18,5%;
- 37,4% da amostra total não entendem que gestor oriundo de outra região, que trás consigo os métodos característicos de sua origem, eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 39,2%;
- Segundo 29,9% não observam que a disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual mantém-se praticamente igual, com 29,7%.

A análise individual das variáveis que formam o fator **Respeito aos hábitos, ritos e costumes** permite observar-se que:

- 18,2% da amostra total não concordam com a afirmação de que o gestor respeita os hábitos e costumes locais. No Vale do Paraíba esse percentual é de 18,5%, discretamente maior que o restante da amostra.

- De acordo com 16,5% da amostra total, na situação real/atual o gestor não demonstra respeito pelos costumes locais, o que facilitaria a harmonia do ambiente de trabalho. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 19%.

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Aplicação e Disseminação de Métodos** é possível observar-se que:

- 23,9% discordam da afirmação de que o gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem. No Vale do Paraíba esse percentual CAI para 18,4%;

- Para 20,1% o gestor que é transferido de uma região para outra não tem o dever de disseminar os métodos de sucesso que desenvolveu na origem. No Vale do Paraíba esse percentual CAI para 17,5%;

- 7,9% não observam na situação real/atual que o gestor aplique os mesmos métodos que utilizava em outras dependências onde trabalhou. Em relação a esta questão a maior parte dos entrevistados mostrou-se INDECISO, sendo que 47,1% assim se posicionaram em relação à situação real/atual. No Vale do Paraíba os percentuais encontram-se bastante próximos do resultado total da amostra.

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Resistência à aplicação de métodos** é possível observar-se que:

- 16,5% concordam com a afirmação de que na situação real/atual as pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos em qualquer região do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos. No Vale do Paraíba esse percentual SOBE para 20%.

A análise fatorial da situação **Ideal** apresentou os seguintes resultados:

Tabela 68 - Testes KMO e Bartlett – Hábitos Regionais – IDEAL

Kaiser-Meyer-Olkin <i>Measure of Sampling Adequacy</i>		.679
Teste Bartlett de Esfericidade	Aprox. Qui-quadrado	403.284
	df	28
	Sig.	.000

Para esta análise a variável V71 foi descartada por apresentar baixa aderência, com carga inferior a 40%.

Tabela 69 - Fator de Carga – Hábitos Regionais – IDEAL

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
V64	.105	-.109	.188	.893	.815
V65	.834	.106	.114	.146	.742
V66	.535	-.057	.385	.723	.663
V68	.728	.001	.537	.269	.616
V69	.432	-.192	.741	.089	.632
V81	.097	.065	.807	.301	.726
V82	.014	.824	-.068	-.110	.681
V86	.113	.834	-.002	-.039	.705

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Método de Rotação: *Promax with Kaiser Normalization*

Verifica-se pela tabela anterior que qualquer das variáveis é razoavelmente explicada pelos fatores retidos, observando-se na coluna de comunalidades o menor valor igual a 62%.

Pela tabela abaixo observa-se que os quatro fatores retidos apresentam uma explicação de 70% da variância total.

Tabela 70 - Variância Total Explicada – Hábitos Regionais – IDEAL

Fatores	<i>EigenValues</i>			Extração da Soma dos Quadrados dos <i>Loadings</i> (pesos)			Rotação
	Total	% de Variância	% CumulatiVo	Total	% de Variância	% CumulatiVo	Total
1	2.241	28.017	28.017	2.241	28.017	28.017	1.731
2	1.488	18.598	46.615	1.488	18.598	46.615	1.441
3	.951	11.894	58.509	.951	11.894	58.509	1.691
4	.900	11.247	69.756	.900	11.247	69.756	1.526
5	.725	9.057	78.813				
6	.617	7.707	86.521				
7	.566	7.073	93.594				
8	.512	6.406	100.000				

Método de Extração: *Principal Component Analysis*

Pela análise fatorial exploratória (AFE) pôde-se distinguir quatro fatores, que foram denominados:

Implantação de novos métodos, caracterizado pela forma como procedimentos e rotinas propostos pelo gestor a partir de experiências anteriores, em outra localidade, são recebidos e aceitos pelo grupo e o conseqüente impacto desses métodos no ambiente de trabalho;

Respeito aos hábitos, ritos e costumes, como características presentes no comportamento do gestor em relação a sua nova equipe;

Métodos similares – regiões diferentes, caracterizado pela similaridade de métodos utilizados em diferentes regiões; e

Métodos conforme a origem do gestor, representando a forma como o gestor introduz os mesmos métodos que usara em sua origem, na nova equipe, em outra região.

Tabela 71 - Hábitos Regionais – IDEAL

Variáveis		CF	% de Concordância	Comunalidade	
Fator 1 Implantação de novos métodos	V65	18) Rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na minha equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho.	.834	69.4%	.742
	V68	21) A disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho, pois dessa forma o sucesso obtido numa região do país, por exemplo, servirá para o sucesso em outra localidade.	.728	46.4%	.616
Fator 2 Respeito aos hábitos, ritos e costumes	V82	35) Os hábitos regionais, ritos e costumes são respeitados pelo gestor que chega de outra localidade.	.824	78.7%	.681
	V86	39) O respeito que o gestor tem por nossos costumes facilita a harmonia de nosso ambiente de trabalho.	.834	89.2%	.705
Fator 3 Métodos Similares – regiões diferentes	V69	22) As pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos, seja no norte, no sul, no leste ou no oeste do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos.	.741	17.9%	.632
	V81	34) Meu gestor aplica os mesmos métodos que utilizara em outras dependências onde trabalhou.	.807	29.4%	.726
Fator 4 Métodos conforme origem do gestor	V64	17) O gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem.	.893	23.7%	.815
	V66	19) Um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.	.723	31.6%	.663

Pela análise individual das variáveis que formam o fator **Implantação de novos métodos** observa-se que:

- 69,4% da amostra observam que numa situação ideal rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho;

- Para 46,4% da amostra a disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra deve favorecer o ambiente de trabalho.

A análise individual das variáveis que formam o fator **Respeito aos hábitos, ritos e costumes** permite observar-se que:

- 78,7% entendem que numa situação ideal o gestor deve respeitar os hábitos e costumes locais;

- Segundo 89,2% da amostra total, numa situação ideal o gestor deve ter respeito pelos costumes locais, facilitando a harmonia do ambiente de trabalho.

A análise individual das variáveis que formam o fator **Métodos similares – regiões diferentes** permite observar-se que:

- 72,8% da amostra discordam que numa situação ideal as pessoas possam ser gerenciadas através dos mesmos métodos em qualquer região do país, sinalizando que hábitos regionais podem representar obstáculos;

- 29,4% da amostra entendem que o gestor deva aplicar os mesmos métodos que utilizara em outras dependências onde trabalhou.

Através da análise individual das variáveis que formam o fator **Métodos conforme origem do gestor** é possível observar-se que:

- 23,7% da amostra entendem que o gestor oriundo de outra região/localidade deva procurar implantar ações conforme as características de sua origem;

- De acordo com 31,6% da amostra total, numa situação ideal, um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.

A figura seguinte apresenta uma síntese da relação entre a situação REAL/ATUAL revelada e os desejos representados pela situação IDEAL.

Em suma, o bloco Hábitos Regionais mostra o desejo das pessoas em conhecer e trabalhar através de novos métodos, mas tende a resistir às propostas apresentadas pelo gestor que chega de outra região. Destaque é dado ao desejo de respeito aos hábitos, ritos e costumes, o que pode apontar o caminho para facilitar a ação do gestor em implantar novos procedimentos.

		HÁBITOS REGIONAIS			
		REAL	FATORES		
IDEAL		1 – Implantação de novos métodos	2 – Respeito aos hábitos, ritos e costumes	3 – Aplicação e disseminação de métodos	4 – Resistência à implantação de métodos
FATORES	1 – Implantação de novos métodos	É desejável que os novos métodos sejam implantados favorecendo o ambiente, porém essa realidade não é observada por cerca de um terço da amostra.			
	2 – Respeito aos hábitos, ritos e costumes		Forte desejo de que o gestor respeite os hábitos, ritos e costumes locais, ainda que na realidade essa prática não seja observada plenamente.		
	3 – Métodos similares – regiões diferentes			É observado que os métodos de uma região são aplicados em outras, porém, numa situação ideal, essa prática não é plenamente desejável, representando que região e métodos guardam relação.	
	4 – Métodos conforme a origem do gestor				A realidade mostra que as pessoas resistem ou não aceitam prontamente a implantação de métodos oriundos de outras regiões, apresentando como situação ideal a necessidade de o gestor agir com habilidade, buscando elevar o moral da equipe.

Figura 18 - Matriz Hábitos Regionais - Real e Ideal

5.3.2 Principais Correlações

A partir dos resultados obtidos procurou-se verificar possíveis correlações entre as variáveis que caracterizam as ações do gestor. Através do cruzamento de tabelas e mediante teste Qui-quadrado buscou-se determinar a significância de correlação entre as variáveis.

Nesse processo de análise das correlações, utilizaram-se os resultados obtidos pela visão dos subordinados para a situação real/atual.

Para efeito, foram consideradas as variáveis dependentes (VD) e variáveis independentes (VI), conforme a seguinte figura:

VD	VI
Alegria e Humor no ambiente de trabalho	Alegria e Humor do Gestor
Comportamento do gestor afeta positivamente ambiente de trabalho	Franqueza presente no comportamento do gestor
Preocupação do gestor com a satisfação dos funcionários	Sentimento de satisfação resultante do interesse que o gestor demonstra
Forma como o gestor cria um ambiente de facilita a comunicação	Liberdade proporcionada pelo gestor para dar e receber críticas
Estímulo dado pelo gestor em prol do crescimento profissional	Critérios estabelecidos pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais
Pressão exercida pelo gestor para o cumprimento de metas	Compreensão dos subordinados com a necessidade de cumprimento de metas
Confiança demonstrada pelo gestor em seus subordinados	Liberdade proporcionada pelo gestor para gerenciamento do trabalho da equipe
Postura do gestor que é transferido de outra região	Respeito aos hábitos regionais, ritos e costumes do local onde chega

Figura 19 - Principais Correlações

Correlações muito significantes ao nível de significância de 0,01.

A tabela abaixo apresenta a correlação entre as características de alegria e humor presentes no ambiente de trabalho (Alegria e Humor - Questão 1, do questionário) e a alegria e humor do gestor (Alegria e Humor 1 - Questão 12).

Tabela 72 - Correlação das variáveis Alegria e Humor

Q.1	Q.12			Q.12		
	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.	5,30%	1,70%	0,20%	0,20%	0,00%	7,40%
Discordo	2,40%	9,80%	2,90%	2,40%	1,70%	19,10%
Indeciso	0,20%	1,40%	4,10%	3,10%	1,00%	9,80%
Concordo	0,20%	2,20%	4,50%	28,90%	6,00%	41,90%
Conc. Plen.	0,00%	0,20%	0,70%	5,30%	15,60%	21,80%
TOTAL	8,10%	15,30%	12,40%	40,00%	24,20%	100%

a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 482,17$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.

b) As células marcadas em azul são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior à frequência teórica (a tabela teórica é o valor da casa se a repartição estivesse equilibrada).

c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Pode-se observar que, ao nível de significância 0,01, as características de alegria e humor presentes no ambiente de trabalho possuem uma correlação muito significativa com a alegria e humor do gestor.

Outra correlação verificada foi entre as características do comportamento do gestor que afeta positivamente o ambiente de trabalho (Comportamento - Questão 2, do questionário) e a característica de franqueza presente no comportamento do gestor (Franqueza - Questão 4).

Tabela 73 - Correlação das variáveis Comportamento e Franqueza

Q.2	Q.4			Q.4		
	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.	2,20%	1,70%	1,20%	1,70%	1,00%	7,70%
Discordo	1,00%	4,80%	3,10%	4,10%	1,70%	14,60%
Indeciso	0,70%	2,20%	3,60%	5,00%	2,20%	13,60%
Concordo	0,70%	3,30%	3,60%	20,10%	13,90%	41,60%
Conc. Plen.	1,20%	1,90%	1,20%	5,00%	13,20%	22,50%
TOTAL	5,70%	13,90%	12,70%	35,90%	31,80%	100%

a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 127,51$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.

- b) As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.
 c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Pode-se observar que, ao nível de significância 0,01, o comportamento do gestor que afeta positivamente o ambiente de trabalho possui uma correlação muito significativa com a característica de franqueza presente no comportamento do gestor.

Em relação à satisfação no trabalho verifica-se correlação entre a preocupação do gestor com a satisfação dos funcionários no trabalho (Satisfação - Questão 3, do questionário) e o sentimento de satisfação amparado pelo interesse que o gestor demonstra ter por seus funcionários (Satisfação 1 - Questão 14).

Tabela 74 - Correlação das variáveis de Satisfação

Q.3	Q.14 Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.	5,50%	1,90%	0,70%	0,20%	0,00%	8,40%
Discordo	3,80%	10,80%	3,80%	3,80%	0,20%	22,50%
Indeciso	0,20%	1,20%	8,40%	4,50%	0,50%	14,80%
Concordo	0,00%	4,10%	5,70%	22,50%	4,80%	37,10%
Conc. Plen.	0,50%	0,00%	1,00%	5,70%	10,00%	17,20%
TOTAL	10,00%	17,90%	19,60%	36,80%	15,60%	100%

- a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 413,47$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.
 b) As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.
 c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Pode-se observar que, ao nível de significância 0,01, a preocupação do gestor com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho possui uma correlação muito significativa com a o sentimento de satisfação resultante do interesse que o gestor demonstra por seus funcionários.

Verificou-se também a correlação entre as características de comunicação facilitada pelo gestor (Comunicação - Questão 7, do questionário) e a liberdade que o gestor proporciona para dar e receber críticas (*Feedback* - Questão 8).

Tabela 75 - Correlação das variáveis Comunicação e Feedback

Q.7	Q.8	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.		3,10%	1,40%	0,70%	0,70%	0,00%	6,00%
Discordo		2,40%	5,70%	2,90%	5,30%	0,20%	16,50%
Indeciso		0,50%	1,00%	2,90%	5,30%	2,40%	12,00%
Concordo		0,20%	3,80%	4,50%	22,50%	12,40%	43,50%
Conc. Plen.		0,00%	1,00%	0,70%	4,80%	15,60%	22,00%
TOTAL		6,20%	12,90%	11,70%	38,50%	30,60%	100%

a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 255,71$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.

b) As células marcadas em azul são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior à frequência teórica.

c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Pode-se observar que, ao nível de significância 0,01, a forma como o gestor cria um ambiente que facilita a comunicação possui uma correlação muito significativa com a liberdade proporcionada pelo gestor para dar e receber críticas.

A tabela seguinte apresenta a correlação entre o estímulo dado pelo gestor em prol do crescimento profissional (Desenvolvimento Profissional - Questão 6, do questionário) e as formas como os critérios estabelecidos pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira (Desenvolvimento Profissional 1 - Questão 16).

Tabela 76 - Correlação das variáveis de Desenvolvimento Profissional

Q.6	Q.16	Não resp.	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.		0,00%	3,80%	1,20%	0,70%	1,00%	0,00%	6,70%
Discordo		0,50%	5,00%	8,90%	4,80%	3,80%	1,70%	24,60%
Indeciso		0,00%	1,40%	2,40%	6,70%	4,80%	1,90%	17,20%
Concordo		0,00%	1,40%	5,00%	7,70%	18,20%	4,10%	36,40%
Conc. Plen.		0,00%	0,50%	0,50%	1,20%	5,50%	7,40%	15,10%
TOTAL		0,50%	12,20%	17,90%	21,10%	33,30%	15,10%	100%

- a) A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 203,90$, $gl = 20$, $1-p = >99,99\%$.
 b) As células marcadas em azul são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior à frequência teórica.
 c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Pode-se observar que, ao nível de significância 0,01, o estímulo dado pelo gestor em prol do crescimento profissional possui uma correlação muito significativa com as formas como os critérios estabelecidos pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.

Observou-se também a correlação entre pressão exercida pelo gestor para o cumprimento de metas (Pressão para o cumprimento de metas - Questão 5, do questionário) e a compreensão, por parte dos subordinados, da importância do cumprimento das metas, não havendo necessidade de pressão por parte do gestor (Pressão para o cumprimento de metas 1 - Questão 11).

Tabela 77 - Correlação das variáveis de Pressão p/ Cumprimento de Metas

Q.5	Q.11	Discordo			Concordo		TOTAL
		Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Plenamente	
Disc. Plen.		0,50%	0,70%	0,00%	1,90%	4,50%	7,70%
Discordo		1,40%	2,20%	2,60%	12,70%	8,40%	27,30%
Indeciso		0,00%	1,00%	1,90%	7,20%	1,70%	11,70%
Concordo		1,70%	5,70%	3,30%	12,20%	5,70%	28,70%
Conc. Plen.		2,40%	4,10%	3,80%	9,30%	5,00%	24,60%
TOTAL		6,00%	13,60%	11,70%	43,30%	25,40%	100%

- a) A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 47,92$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.
 b) As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.
 c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Verifica-se que, ao nível de significância 0,01, a pressão exercida pelo gestor para cumprimento de metas possui uma correlação muito significativa com a

compreensão, por parte dos subordinados, da importância do cumprimento das metas, não havendo necessidade de pressão por parte do gestor.

Outra correlação verificada foi entre a confiança demonstrada pelo gestor em seus subordinados (Confiança 1- Questão 10, do questionário) e a liberdade proporcionada pelo gestor para gerenciamento do trabalho da equipe (Confiança 2 - Questão 13).

Tabela 78 - Correlação das variáveis de Confiança

Q.10	Discordo			Concordo		
	Q.13 Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Plenamente	TOTAL
Disc. Plen.	2,90%	0,20%	0,20%	0,00%	0,20%	3,60%
Discordo	1,90%	4,50%	0,50%	1,00%	0,00%	7,90%
Indeciso	1,70%	3,60%	4,10%	2,40%	0,70%	12,40%
Concordo	1,70%	7,20%	7,40%	21,80%	2,60%	40,70%
Conc. Plen.	0,20%	1,40%	3,10%	13,40%	17,20%	35,40%
TOTAL	8,40%	17,00%	15,30%	38,50%	20,80%	100%

a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 299,96$, $gl = 16$, $1-p = >99,99\%$.

b) As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Verifica-se que, ao nível de significância 0,01, a confiança demonstrada pelo gestor em seus subordinados possui uma correlação muito significativa com a liberdade proporcionada pelo gestor para gerenciamento do trabalho da equipe.

A próxima correlação verificada foi entre a postura do gestor que é transferido de uma região para outra, devendo disseminar os métodos de sucesso que desenvolvera na origem (Hábitos Regionais 5- Questão 24, do questionário) e os hábitos regionais, ritos e costumes que o gestor deve respeitar ao chegar de outra localidade (Hábitos Regionais 7 - Questão 35).

Tabela 79 - Correlação das variáveis de Hábitos Regionais

Q.24	Q.35	Não resposta	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente	TOTAL
Não resp.		0,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%
Disc. Plen.		0,00%	0,20%	0,20%	0,50%	1,40%	1,40%	3,80%
Discordo		0,00%	1,20%	2,40%	4,10%	6,90%	1,70%	16,30%
Indeciso		0,20%	1,20%	2,40%	8,10%	6,90%	1,90%	20,80%
Concordo		0,00%	1,40%	7,40%	10,50%	20,80%	4,80%	45,00%
Conc. Plen.		0,00%	0,20%	1,40%	2,40%	3,80%	5,50%	13,40%
TOTAL		1,00%	4,30%	13,90%	25,60%	40,00%	15,30%	100%

a) A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 368,52$, $gl = 25$, $1-p = >99,99\%$.

b) As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

c) Os valores da tabela são os percentuais pelo total, estabelecidos sobre 418 citações.

Verifica-se que, ao nível de significância 0,01, a postura do gestor que é transferido de uma região para outra, devendo disseminar os métodos de sucesso que desenvolvera na origem possui uma correlação muito significativa com o respeito aos hábitos regionais, ritos e costumes do local onde chega.

6 DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados obtidos na fase qualitativa, constata-se que as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do líder confirmam a importância da postura deste frente às relações interpessoais no trabalho. Seu comportamento reflete sua habilidade em lidar com as pessoas e avaliar os desempenhos como postula Gardner (1990). As expectativas quanto aos estilos de liderança registram o desejo de trabalhar em um ambiente alegre, em equilíbrio e harmonia, conduzidos com justiça pelo bom humor do líder, como ensina Smitih (1944). O compartilhamento de informações e delegação de responsabilidades mostra que a expectativa dos subordinados recai sobre uma postura democrática conforme as categorias apresentadas por Kurt Lewin. O desinteresse do líder mediante uma postura *laissez faire* é indesejável tanto quanto a falta de espaço por uma conduta autocrática (MAXIMIANO, 2000; LIKERT, 1975). Espera-se que o líder destaque-se pelas habilidades que lhe permita ser admirado (BERGAMINI, 2005). Nesse ponto, considerando-se que a pesquisa não fora realizada na esfera estratégica, verifica-se que à medida que a análise de um líder recai sobre uma função de posição mais elevada na hierarquia, maior o valor das habilidades humana e conceitual de Davis (1957). Em especial, a habilidade humana se mostra ascendentemente necessária ao líder-administrador para o trato com seus subordinados, enquanto a habilidade conceitual só se revela importante à cúpula, prevalecendo a expectativa dos subordinados nas agências bancárias relacionada à habilidade técnica de seus líderes, além da habilidade humana.

Os resultados obtidos encontram, nas várias postulações, estreito alinhamento. Justiça, honestidade, compreensão, princípios e valores, humildade, confiança, são características do líder que facilitam a relação com os subordinados. Não por acaso, representam as expectativas destes em relação ao comportamento do líder. A liderança que se utiliza dessas características direciona para a construção de um sentimento de satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente de trabalho, afinal apontam para a existência de uma influência do comportamento do líder nesse ambiente.

A análise dos resultados da fase quantitativa aponta para a confirmação dessa suposição. As correlações apresentadas no capítulo anterior mostram que há estreita relação entre as ações do gestor e o ambiente de trabalho e a análise fatorial exploratória (AFE) permite observar com maior nitidez a visão que os subordinados têm em relação ao estado atual desse ambiente de trabalho tendo como referência o comportamento do gestor, assim como os anseios em relação aos aspectos que caracterizam uma situação ideal.

Quanto ao comportamento do gestor, é possível observar que na visão dos subordinados é desejável que ele apresente comportamentos que afetem positivamente o ambiente, tal que suas ações sirvam de modelo a ser seguido, pois o ambiente de trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe. Os resultados também mostram que em geral não há necessidade de o gestor tratar as pessoas com firmeza, pois recompensas salariais não representam a única razão para as pessoas trabalharem. Essa observação encontra amparo nas teorias de Maslow, que postula que a satisfação de uma necessidade não é motivadora do comportamento, permitindo entender, por exemplo, porque “um aumento salarial

pode ter um valor motivacional marginal” (KOLB et al., 1978, p.82); e de Herzberg, que denominou de fatores higiênicos aqueles cuja presença não garantiam satisfação em idêntica proporção, entre eles o salário (BERGAMINI, 2005). Por outro lado, denota um grau de maturidade moderado a alto, dos liderados, de acordo com os preceitos de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), sugerindo um estilo de liderança de compartilhamento e delegação. Essa maturidade pode ter relação com o perfil dos respondentes, cujo grau de instrução é pelo menos o nível universitário (graduação) para 81,8% da amostra, sendo que 25,7% destes possuem algum curso de pós-graduação em nível de especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado.

A análise fatorial traduz um forte desejo de reconhecimento da maturidade da equipe, de forma que o comportamento do gestor seja um exemplo a ser seguido, tal que a rispidez em suas atitudes dê espaço a uma relação de confiança e segurança, permitindo que atingimento dos objetivos se traduza em um sentimento de satisfação coletiva pelo sucesso da equipe. Registre-se que a AFE apresentou para a situação IDEAL um destaque para o tema “metas e objetivos” (vide Figura 18), gerando um quinto fator, contraposto aos quatro fatores da situação REAL/ATUAL do bloco “comportamento do gestor”, revelando uma carga fatorial bastante elevada para essa variável (V78). A leitura que se permite fazer é que os subordinados enfatizam o desejo de que o alcance dos objetivos resultem em um sentimento de sucesso. Metas e objetivos podem ser alcançados na situação REAL/ATUAL, mas com certa carga de rispidez, pressão e agressividade do gestor, num ambiente onde há um desejo de maior liberdade e segurança, inibindo o sentimento coletivo de que o resultado é fruto do sucesso.

Essas características se encontram também com o modelo de Liderança Transformacional, através da qual o gestor incentiva seus liderados estimulando-os intelectualmente (BASS, 1990; ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 2005), permitindo a liberdade e transmitindo a confiança e segurança que os resultados deste estudo apontam como desejados pelos subordinados.

A análise de correlação do cruzamento entre o comportamento do gestor e sua característica de franqueza mostra que o comportamento do gestor que afeta positivamente o ambiente de trabalho possui uma correlação muito significativa com a característica de franqueza presente no comportamento do gestor. Os subordinados esperam, portanto, que o gestor seja capaz de se comportar de acordo com preceitos éticos, onde a franqueza vigora como ponto fundamental. Esse resultado vai ao encontro da proposta de liderança integradora, apresentada por Ribeiro (2003), segundo a qual o utiliza-se o *feedback* por entender que todo indivíduo enquadrado na estrutura organizacional é capaz de contribuir para a viabilização dos objetivos, procurando aproximar os objetivos pessoais e organizacionais através de um referencial ético.

Nessa linha verifica-se que a correlação entre as variáveis comunicação e *feedback* também encontram amparo nessas postulações de Ribeiro (2003) uma vez que a forma como o gestor cria um ambiente que facilita a comunicação possui uma correlação muito significativa com a liberdade proporcionada pelo gestor para dar e receber críticas.

Pela análise fatorial percebe-se que a visão dos subordinados em relação à realidade denota que a forma como o gestor age em via de harmonizar o ambiente de trabalho não é claramente percebida por eles, sendo que na situação idealizada

pesa a franqueza dos gestor como característica desejável. Em outras palavras, a harmonia do ambiente pode ser construída através da franqueza no comportamento do gestor. Entretanto, a franqueza do gestor também é uma característica que se apresenta com certa carência, segundo a visão da realidade, porém o incentivo que o gestor proporciona ao aprimoramento e aperfeiçoamento das pessoas sobressai como desejável para a situação idealizada (vide Figura 19). Então, é possível afirmar que a harmonia do ambiente depende, dentre outros fatores, de um comportamento franco por parte do gestor e de incentivos ao desenvolvimento das pessoas, características essas que também encontram amparo na teoria da Liderança Transformacional.

Se a franqueza e o *feedback* aparecem como características destacadas no comportamento do gestor que favorecem o ambiente de trabalho, a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho também se apresenta como foco desejável da atenção do líder. Os resultados revelam que numa situação ideal o gestor deva agir com demonstrada preocupação com relação à satisfação dos subordinados no trabalho. Os dados indicam que 95,9% da amostra desejam que o líder preocupe-se com a satisfação das pessoas, mas a realidade revela que cerca de um terço dos respondentes, ou seja, 30,9% da amostra total, não encontram essa realidade no seu ambiente de trabalho. Ao se estratificar a amostra dos indivíduos lotados no Vale do Paraíba percebe-se que 38,5% dos sujeitos da amostra afirmam que tal preocupação com a satisfação no trabalho não está presente nas ações do gestor. Esse percentual chama a atenção principalmente ao considerar-se as postulações de Coda (1986) que preceitua a satisfação no trabalho como referência à atitude do indivíduo em relação ao trabalho, que reúne um conjunto de sentimentos,

percepções, emoções, cognições e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. Ora, se uma parcela significativa das pessoas da organização não enxerga nas ações do gestor preocupação com a satisfação dos funcionários, temos por trás dessa constatação possíveis elementos das emoções, percepções, cognições e sentimentos com características não recomendáveis para influenciar tendências comportamentais. Então, se o gestor não se caracteriza como propulsor da satisfação, é possível que os comportamentos das pessoas nesse ambiente tendam a contribuir menos do que seria possível, ou até mesmo admissível, na busca dos objetivos propostos. É possível que se verifique nesse ambiente perda de energia das pessoas, sob a forma de redução no nível de comprometimento, e conseqüentemente, da qualidade e produtividade.

Já as variáveis alegria e humor, características apontadas por Smith (1944) como desejáveis à figura do líder, apresentam correlação muito significativa, mostrando que o humor e alegria do gestor têm relação direta com o sentimento de alegria e humor do ambiente de trabalho. Quer dizer, se o gestor é uma pessoa alegre e bem humorada, provavelmente essas características estarão presentes no sentimento dos subordinados em relação ao ambiente de trabalho.

Alegria e humor são características que podem ser percebidas na forma de se comunicar do gestor. Os resultados da pesquisa mostram ser altamente desejável que o gestor crie um ambiente que facilite a comunicação. Esta foi a opinião de 96,7% dos sujeitos da amostra total. Entretanto, 25,1% do total e 35,4% do estrato do Vale do Paraíba afirmam que seus gestores fazem colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas. Essa forma de se comunicar alinha-se com as características da liderança autoritária (MAXIMIANO, 2000; RIBEIRO, 2003)

onde o líder estabelece diretrizes sem a participação do grupo e escolhe quem ou com quem desempenhará as tarefas. De forma idêntica a proposta de Likert (1975) do sistema autoritário-rígido guarda relação com a forma austera de se comunicar, pois por esta postulação a liderança é coercitiva, arbitrária, com decisões centralizadas, não existindo comunicações laterais. É considerado um sistema duro e fechado. Neste ponto verifica-se uma clara contraposição entre a realidade observada por essa fatia, expressiva principalmente no Vale do Paraíba, que não vê no gestor um canal acessível de comunicação e a maturidade dos sujeitos da amostra, como já mencionado anteriormente. Se há espaço ou necessidade de uma liderança autoritária, esta somente se justificaria perante grupos de baixa maturidade, como ensinam Hersey e Blanchard (1986), pois a preocupação com a produção ou a tarefa, nesses casos, sobrepõe a preocupação com as pessoas (BLAKE; MOUNTON, 1980). Então, se a população pesquisada puder ser considerada como madura, não se justifica a característica autoritária, autocrática, rígida e determinante observada através da visão de cerca de um terço dos sujeitos da amostra. Era de se esperar que essas observações fossem bastante reduzidas em um grupo de gestores com formação, experiência e desenvolvimento, ainda mais se ponderadas as características de maturidade e desenvolvimento dos liderados da empresa objeto do estudo.

Outra variável pesquisada diz respeito ao desenvolvimento profissional. A organização pesquisada é reconhecida por seu investimento em formação e treinamento de pessoal. Sua diretoria de gestão de pessoas investe fortemente em treinamento, disponibilizando estrutura e formando e atualizando educadores em prol da disseminação de conhecimentos. Possui um leque bastante rico de cursos

presenciais e auto-instrucionais. Investe no auto-desenvolvimento profissional através de bolsas de graduação, pós-graduação, e idiomas. Sua universidade corporativa destaca-se pela organização estrutural e desenvolvimento de programas de formação, como por exemplo os programas de formação de novos gestores e de formação de gestores internacionais, e o programa de excelência, que visa reconhecer os talentos objetivando oportunizar a ascensão profissional com base no conhecimento e experiências individuais, antes que por razões subjetivas. Sem embargo da estrutura organizacional da área responsável pelo desenvolvimento profissional, os resultados deste estudo revelam que 94,9% dos respondentes entendem ser desejável, em uma situação ideal, que o gestor estimule permanentemente seus subordinados em vista do desenvolvimento profissional. Porém 31,3% da amostra total e 33,3% do estrato do Vale do Paraíba não consideram haver estímulo do gestor em prol do desenvolvimento profissional. Essa observação encontra-se com a afirmação de um dos sujeitos da pesquisa, ainda na fase qualitativa, ao informar que “na nossa agência não são claros os critérios para nomeação” a cargos comissionados tais como assistente de operações ou caixa executivo. Essa falta de transparência na decisão sobre quem será promovido e quais os critérios de escolha retrata a visão dessa parcela de subordinados que não vêem nas ações do gestor o estímulo necessário ao desenvolvimento profissional. Aliás, 31,3% da amostra total não aceitam a afirmação de que os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.

Quanto à variável confiança observa-se que em geral, na visão dos subordinados, há um sentimento de confiança por parte dos gestores, e que essa confiança

corroborar para um bom ambiente de trabalho. Entretanto, 25,4% da amostra total e 32,3% do estrato do Vale do Paraíba afirmam que essa confiança, traduzida na liberdade proporcionada pelo gestor, não permite que as pessoas sintam-se valorizadas. É provável que neste caso o tema valorização tenha levado à mente dos respondentes não só a liberdade proporcionada pelo gestor, mas outros fatores que levam ao sentimento de valorização, tal como estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional e comunicação.

No campo das relações interpessoais há certa predominância do entendimento de que o gestor deva manter relações estritamente profissionais com os membros da equipe, ainda que possam existir laços de amizade entre o gestor e um ou outro subordinado, de acordo com a visão de 76,8% dos respondentes. Registre-se que a empresa cultua os laços de amizade entre os funcionários. Já faz parte da tradição institucional o estreitamento das relações em atividades fora do expediente, tal como em participações esportivas, confraternizações e mesmo familiares. É comum encontrar-se na empresa casais, irmãos, pais e filhos, tios e primos, dentre os profissionais de carreira. Ademais, é característica marcante da organização a sua representatividade perante a sociedade, principalmente nas comunidades das pequenas cidades, o que facilita a criação de laços entre os membros da organização. Bom Sucesso (2002) ao abordar os sentimentos e emoções no ambiente de trabalho destaca a importância de parceria, polidez e respeito, cabendo ao líder “humildade para lidar com o poder e prudência para definir rumos de vida a quem trabalha e produz” (BOM SUCESSO, 2002, p. XI). Então é de se esperar que os preceitos éticos e morais defendidos pelos valores institucionais garantam ou pelo menos indiquem a prevalência do profissionalismo nas relações institucionais. Isto

não quer dizer que não haja privilégios e indicações a oportunidades por conta de laços entre gestor e subordinado, afinal não se pode desprezar que 25,6% da amostra total evidenciam que relacionamentos interpessoais entre o gestor e membros da equipe não são estritamente profissionais.

Finalmente a análise dos hábitos regionais permite verificar que a implantação de ações, por parte do gestor, conforme as características de sua origem, é visto como realidade por 45,7% da amostra total e 53,9% dos respondentes do estrato do Vale do Paraíba. No entanto, apenas 23,7% da amostra entendem ser este um comportamento ideal. Compreende-se que apesar de o gestor, que chega de outras regiões, agir conforme as características de sua origem, afinal não têm outro parâmetro de comportamento senão aquele com que está habituado, essa forma de agir não é desejável pelos subordinados que estão habituados com ações e comportamentos conforme as características de sua região. Percebe-se aqui um choque entre hábitos regionais. Porém, quando se define que essas ações se referem a rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades, a maioria dos respondentes, ou 69,4%, entendem que podem ser implantados em suas equipes sem comprometimento do ambiente de trabalho. Não obstante, 37,4% da amostra total e 39,2% do estrato do Vale do Paraíba entendem que essa prática de implantação de métodos característicos da região de origem do gestor não colabora para elevar o moral das pessoas e favorecer o ambiente de trabalho. Ademais, 72,8% da amostra não concordam com a afirmação de que as pessoas possam ser gerenciadas através dos mesmos métodos seja onde for. Para esses sujeitos da amostra, os diferentes hábitos regionais podem representar obstáculos à implantação desses métodos. Nesse sentido, 78,7% dos respondentes

entendem que os hábitos regionais, ritos e costumes devem ser respeitados por gestores que chegam de outras localidades, afinal, 89,2% da amostra revelam que o gestor que respeita os costumes da equipe facilita a harmonia do ambiente de trabalho.

A análise fatorial do bloco Hábitos Regionais confirma essa análise individual das variáveis, revelando de forma mais nítida que as pessoas desejam que métodos novos sejam implantados desde que favoreçam o ambiente de trabalho. Entretanto, percebe-se que esse desejo está encoberto por uma certa resistência em aceitar que métodos oriundos de outras regiões sejam implantados sem comprometimento do ambiente, o que denota clara necessidade de habilidade do gestor em propor suas novas idéias. Os fatores que tratam do respeito aos hábitos, ritos e costumes destacam a importância que as pessoas dão a este tema, demonstrando a sensibilidade que o gestor deve ter. É possível observar-se que a equipe, em princípio, está receptiva à implantação de novos métodos, mas cria barreiras virtuais que podem dificultar o processo. Então, se o gestor ressaltar seu respeito aos hábitos, ritos e costumes locais, é presumível que a aceitação da equipe a novos métodos será maior, ou pelo menos, que haverá maior disposição das pessoas.

7 CONCLUSÕES

A proposta deste trabalho é conhecer os comportamentos dos gestores, que favorecem o ambiente de trabalho, na visão dos empregados, com o objetivo de compreender a influência do estilo de liderança sobre os subordinados.

Com base nos resultados obtidos e analisados é possível considerar que:

1. É desejável que o gestor apresente comportamentos que afetem positivamente o ambiente, tal que suas ações sirvam de modelo a ser seguido, pois o ambiente de trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe;
2. Os subordinados esperam, que o gestor seja capaz de se comportar à luz dos preceitos éticos, onde a franqueza vigora como ponto fundamental, criando um ambiente que facilite a comunicação, onde haja abertura suficiente para se dar e receber críticas;
3. Alegria e humor são características do comportamento do gestor que favorecem o ambiente de trabalho. Nesse tocante verifica-se que pela visão dos subordinados da empresa estudada, é desejável que tais características estejam presentes no ambiente e para isso, que façam parte das ações do líder. Entretanto, observa-se que um percentual bastante considerável não reconhece a alegria e o humor como características presentes nas ações do gestor e, portanto indutoras de um bom ambiente de trabalho;
4. Espera-se que o gestor demonstre preocupação com relação à satisfação dos funcionários no trabalho, confirmando que seu estilo de liderança influenciará

a satisfação no trabalho dos subordinados. Entretanto, uma estrato bastante significativa não percebe nas ações do gestor que ele se preocupe com a satisfação dos funcionários, e especificamente no Vale do Paraíba essa realidade é respondida por quase 40% da amostra;

5. É desejável, em uma situação ideal, que o gestor estimule permanentemente seus subordinados em vista do desenvolvimento profissional, permitindo e estimulando o crescimento profissional através de critérios claros e justos. Na realidade este cenário é percebido pela maioria das pessoas, ainda que um percentual significativo de aproximadamente um terço entenda que esta não é uma prática verdadeira nas ações de seus gestores;
6. A confiança é uma característica que deve estar presente nas relações profissionais devendo ser perceptível nas ações do gestor. A liberdade proporcionada pelo gestor assim como em nível de acesso a sistemas e informações demonstra a confiança que o gestor deposita nos subordinados, colaborando para um bom ambiente de trabalho;
7. Nas relações interpessoais deve prevalecer o profissionalismo mas sem prejuízo dos laços de amizade e do estímulo à formação desses laços, afinal esta é uma característica intrínseca da organização em estudo. Não obstante é possível observar-se decisões corporativas, principalmente na área de desenvolvimento e crescimento profissional, que sofrem pelo viés desses laços de amizade;
8. Com relação aos hábitos regionais é possível verificar-se que o gestor que chega de outra localidade/região tende a implantar ações que preservem as características da região de sua origem. Nesse sentido os subordinados

entendem que essa prática deva prevalecer nos casos de métodos e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades, e que o ambiente de trabalho não sofrerá impactos negativos, pelo contrário, caso esses métodos e procedimentos sejam implantados. Entretanto os resultados ressaltam que as pessoas não podem ser gerenciadas da mesma forma independentemente da região onde estão lotadas, afinal os hábitos regionais, ritos e costumes são variados de uma região para outra e devem ser respeitados, pois dessa forma facilitará o ambiente de trabalho;

9. Observa-se que no Vale do Paraíba a realidade em relação às ações dos gestores mostra-se sensivelmente mais distante do ideal em comparação com as opiniões registradas pelos respondentes das demais regiões pesquisadas.

Com base nas conclusões acima é possível afirmar que o comportamento do gestor definitivamente afeta o ambiente de trabalho. O estilo de liderança se apresenta de formas distintas, apesar de haver certa uniformidade nas características dos funcionários da empresa. Essa dicotomia entre a maturidade dos subordinados e o estilo de liderança dos gestores gera desconfortos e insatisfação que afetam negativamente o ambiente de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Pode-se dizer que os subordinados representados na amostra esperam por um estilo de liderança democrático proposto por Kurt Lewin (MAXIMIANO, 2000; RIBEIRO, 2003) ou conforme o modelo proposto por Likert (1975) através de seu Sistema 4 – participativo deliberativo, de forma que a participação da equipe seja destacada na trajetória rumo aos objetivos propostos.

O desejo dos subordinados também encontra amparo no modelo de Liderança Transformacional, onde a participação das pessoas é incentivada através de uma

comunicação simples entre líder e subordinado, elevando o sentimento individual de pertencer a uma equipe e, portanto, de se sentir convidado a colaborar com ações, idéias e sugestões despertadas intelectualmente pela indução do gestor, de forma a transformar a realidade atual no sucesso idealizado e caracterizado pelo cumprimento de metas e objetivos como emblema do resultado final.

Esse estilo de liderança deve ser construído através de um comportamento que favoreça o ambiente de trabalho, com atitudes de respeito e confiança nos subordinados, externadas com alegria e bom humor por parte do gestor, à luz de preceitos éticos e de justiça, através de uma comunicação franca e aberta a *feedbacks*, capaz de demonstrar a preocupação do gestor com a satisfação dos subordinados no trabalho, mediante um delineamento profissional nas relações interpessoais mas sem prejuízo dos laços de amizade construídos na organização e, finalmente, com respeito aos hábitos regionais caracterizados pelos ritos e costumes de cada região.

Outro ponto a destacar-se nesta conclusão é a observação que se faz em relação aos resultados apresentados para o Vale do Paraíba. Percebe-se que esse estrato da amostra revela índices, em geral, piores (ou inferiores) ao da amostra total. Pode-se supor que essa discrepância verificada seja resultado de traços da cultura organizacional formada na região, ou que tenha relação com a característica do grupo de administradores que, salvo algumas exceções, são os mesmos há vários anos. O rodízio entre administradores tem se dado mediante alternância de dependência (agência bancária), de tempos em tempos, entre os próprio membros do Vale do Paraíba, sendo reduzido o ingresso de gestores de outras localidades na equipe de administradores lotados nessa região. Dessa forma, apresenta-se aqui

uma sugestão para estudos futuros, que possam investigar com maior ênfase as causas de tais resultados, confirmando ou refutando as suposições ora expostas.

Por fim, espera-se que essas conclusões possam indicar o comportamento dos líderes frente suas equipes de forma a construir um ambiente de trabalho que permita a satisfação das pessoas, indutora de melhoria na qualidade dos produtos e serviços sob suas responsabilidades.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*. Boston, v.72, n. 4, p. 77-85, jul./ago. 1994.
- BÄR, Fernando L. “**Fábrica de Loucos**”: **Estudo quali-quantitativo de clima interno de trabalho**. 1998. Tese (Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção), UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BARCELLOS, Fernanda. **A Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: análise de comunicação**. Coleção Administração & Negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1984
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BASS, Bernard M. Some observations about a general theory of leadership and interpersonal behavior. In PETRULLO, Luigi (Ed.) *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- _____. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- _____. Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. p.19-28. Verão, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BREWERTON, P.; MILLWARD, L. *Organizational Research Methods*, **SAGE Publications Ltd.**, Londres, Inglaterra: 2001.
- CAMPBELL, J.P.; PRITCHARD, R.D. In: STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill, 1975.
- CARR, Alison J.; GIBSON, Barry; ROBINSON, Peter G. Measuring Quality of Life: Is quality of life determined by expectations or experience? *BMJ*. v. 322, p. 1240-1243, 19/Mai. 2001. Disponível em: <<http://www.bmj.com>>. Acesso em: 19 Setembro 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho. Braga, Portugal, ano/vol. 16, n.2, p.221-236, 2003. Disponível em: < <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/374/37416210.pdf>>. Acesso em: 19 Fevereiro 2006.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

COSTELLO, Anna B.; OSBORNE, Jason W. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. **Practical Assessment, Research & Evaluation**. v. 10, n. 7, jul. 2005.

DAVIS, Keith. **Human Relations in Business**. New York: McGraw-Hill, 1957.

_____; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, J. M. Matsumura. Relatórios de Pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação. **Revista Contexto**, UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.4, n.4, 1 sem. 2003. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/necon/contexto.htm> >. Acesso em: 24 Fevereiro 2006.

FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Leadership and Effective Management**. Glenview: Scott, Foresman, 1974.

FOA, Uriel G. Relation of Workers' Expectation to Satisfaction with Supervisor. 1957. In: GRUNEBERG, Michael M. (Ed.). **Job Satisfaction – A Reader**. London: Macmillan, 1976. cap. 8.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: < <http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 19 Fevereiro 2006.

GUIMARÃES, Cláudia P. Modelando perfis de liderança de sucesso. **Boletim RH**. 07 Julho 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 Julho 2005.

HAIR, J. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul; BALANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HIGGINS, Monica C. The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. **Journal of Management Development**. v. 19, n. 4, p. 277-296, 2000

JAUSSI, Kimberly S.; DIONNE, Shelley D. Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Binghamton, NY, v.10, n. 3, p.15-26, Inverno, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOLB, Davis A. **Kolb é Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE; James M. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. Tradução de Edi G. de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Novos Padrões de Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. In: FLEURY, Maria T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARINHO, Maria S. C. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 28, n. 4, p. 41-48, out./dez. 1988. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 11 Julho 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. v1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEMANICH, Louise A.; KELLER, R.T. Merger Integration Improvement & Transformational Leadership: A field study. **Academy of Management Annual Meeting**. Seattle, WA, 2004.

PEREIRA, Paulo Henrique. **Noções de Estatística: com exercícios para administração e ciências humanas**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. *et al.* A Pesquisa *Survey* em Artigos de Marketing nos ENANPADs da Década de 90. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**. v.1, n.1, p. 44-59, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <<http://www.rimar-online.org/artigos/v1n1a1.pdf>>. Acesso em: 04 Fevereiro 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção), UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBERTS, Brent W.; CHAPMAN, Christopher N. Change in Dispositional Well-Being and its Relation to Role Quality: A 30-Year Longitudinal Study. **Journal of Research in Personality**. n. 34, p. 26-41, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

ROETHLISBERGER, Fritz J.; DICKSON, William J.; WRIGHT, Harold A. **Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1943.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, ANANPAD, Rio de Janeiro, RJ, v.2, n.1, p.101-

125, Jan./Abr. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf>. Acesso em: 21 Fevereiro 2006.

SALES, Sóstenes Diniz. **Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHUTZ, William C. The FIRO Administration: Theory, Criteria and Measurement of Effectiveness. **Group and Organization Studies**. University Associates Inc. p. 154-176, Jun. 1976.

SELLTIZ, Wright S. *et alli*. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Edusp, 1975.

SIMSEK, Zeki. Sample Surveys Via Eletronic Mail: A Comprehensive Perspective. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v.39, n.1, p. 77-83, Jan./Mar. 1999. Disponível em: <http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/disciplinas/adp447/arquivos/sample_surveys_via_e_mail.pdf> Acesso em: 22 Fevereiro 2006.

SMITH, May. **Handbook of Industrial Psychology**. New York: Philosophical Library, 1944.

TADEUCCI, Marilsa S. R. **A Influência da Implantação dos Programas de Participação nos Resultados na Administração Participativa**. 2002. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

ANEXO A – PESQUISA QUALITATIVA – QUESTÕES PARA ENTREVISTA

1. O que você entende por um bom ambiente de trabalho? Por quê?
2. Você entende que o gestor afeta o ambiente de trabalho?
3. Você pode distinguir um chefe com quem tenha trabalhado que apresentasse características que corroborassem para a melhoria do ambiente de trabalho?
4. Que características você poderia pontuar?
5. De que forma essas características colaboravam?
6. Você poderia distinguir um chefe cujo comportamento afetasse negativamente o ambiente de trabalho? Como seria esse comportamento?
7. Você percebe mudança no ambiente quando há a chegada de um colega de outra região? E se esse colega for o gerente? Por quê?
8. Você reconhece diferenças comportamentais no gestor oriundo de diferentes regiões?

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA

Esta pesquisa está sendo realizada por Luciano Budaszewski da Costa, aluno do Programa de Pós-Graduação no Mestrado de Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU – Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é **EXPECTATIVAS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL NA VISÃO DOS EMPREGADOS: Uma Análise do Estilo de Gestão**. Seu objetivo é avaliar o nível de satisfação dos empregados em relação ao novo modelo de gestão. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua permissão, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

São José dos Campos, Abril de 2006.

Luciano Budaszewski da Costa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento, que atende às exigências legais, o(a) senhor(a) _____, RG : _____ sujeito de pesquisa, após leitura da CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DE PESQUISA, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta.

Fica claro que o sujeito de pesquisa ou seu representante legal podem, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que todo trabalho realizado torna-se informação confidencial, guardada por força de sigilo profissional.

Assinatura

ANEXO C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE QUANTITATIVA

São Paulo, 31 de agosto de 2006.

Prezado Colega,

Venho por esta solicitar sua valiosa contribuição em responder o presente questionário que tem o objetivo de fornecer dados para pesquisa que procura compreender a influência do estilo de liderança sobre os subordinados, identificando e comparando os comportamentos do gestor que favorecem o ambiente de trabalho.

Salienta-se que as informações prestadas guardam anonimato em relação aos respondentes, não sendo possível identificar quem respondeu ou em relação a quem as respostas foram dadas, e a análise dos dados será feita coletivamente por categorias como região, sexo, idade ou tempo de empresa.

Após o preenchimento do questionário, favor enviá-lo por malote em envelope pardo para o prefixo 2841 – GECEX SÃO PAULO I – SP, a/c do pesquisador.

Registra-se que esta pesquisa foi previamente autorizada pela empresa.

Certo de sua contribuição, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

LUCIANO BUDASZEWSKI DA COSTA
Pesquisador

Instruções para preenchimento:

Primeiramente, solicita-se o preenchimento dos dados do respondente, que destacamos ser tão importante quanto às respostas ao questionário.

Na seqüência apresenta-se um questionário composto por uma afirmação ao centro, e dois campos de resposta, um situado à esquerda, que procura conhecer sua visão em relação à situação real/atual, e outro situado à direita, para a situação que se julga ser a ideal.

Para responder ao questionário, assinale a alternativa que mais condiz com sua opinião. Marque a opção **(1) DP = Discordo Plenamente**, se você absolutamente não concorda com a afirmação; **D (2) – Discordo**, se você discorda um pouco; **I (3) – Indeciso**; **C (4) – Concordo**, se você concorda um pouco; **ou CP (5) - Concordo Plenamente**, se você concorda muito com a afirmação. Veja o exemplo abaixo:

REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
DP	D	I	C	CP		DP	D	I	C	CP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	O treinador do nosso time de futebol proclama que devemos fazer o gol mesmo que seja preciso quebrar a perna do zagueiro.	(4)	(2)	(3)	(4)	(5)

Neste caso o respondente concorda plenamente com a afirmação porque retrata a situação real e atual, mas discorda plenamente porque, segundo sua visão e suas convicções, esta proposta não é um modelo ideal.

Todas as questões deverão ser respondidas.

A partir deste instante serão necessários apenas alguns minutos para a conclusão das respostas. Se for possível, marque o tempo gasto para respostas na última página, no campo indicado.

Vire a página e inicie o preenchimento.

Muito obrigado!

Dados do respondente:

UF da Dependência: _____

Se UF é **SP**, a dependência está no Vale do Paraíba? () Sim () Não

Sexo: () M () F

Função:

- () Escriturário ou Técnico Comissionado (auxiliar, assistente...)
() Gerência Média
() Administrador

Idade:

- () até 25
() 26 a 30 () 31 a 35 () 36 a 40 () 41 a 45 () 46 a 50
() 51 ou mais

Tempo de empresa:

- () até 2 anos incompletos
() 2 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15 () 16 a 20 () 21 a 25 () 26 a 30
() 31 ou mais

Grau de Instrução:

- () Segundo grau () Graduação () Especialização
() Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

Questionário:**Categorias**

NOTA: O questionário enviado não faz menção às categorias. Figuram neste anexo de forma a ilustrar a relação de cada questão com as categorias da fase qualitativa.

1. Características de um bom ambiente de trabalho;
2. Reflexos do comportamento do gestor no ambiente de trabalho;
3. Características do gestor que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho;
4. Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho;
5. Comportamentos do gestor que afetam negativamente o ambiente de trabalho;
6. Mudanças no ambiente de trabalho em vista do ingresso de uma pessoa de outra região;
7. Características comportamentais de gestor oriundo de diferentes regiões.

Categorias	REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
	DP	D	I	C	CP		DP	D	I	C	CP
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	1) Alegria e bom-humor são características do meu ambiente de trabalho facilitadas pelo gestor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	2) Em geral, o comportamento do meu gestor afeta positivamente o ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	3) Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	4) A franqueza é uma característica presente no comportamento do meu gestor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	5) Meu gestor exerce muita pressão pelo cumprimento de metas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6) Sou freqüentemente estimulado pelo meu gestor a desenvolver-me em prol do crescimento profissional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	7) Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	8) Tenho liberdade em conversar com meu gestor e dar e receber críticas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	9) Os sistemas operacionais e informações gerenciais a que tenho acesso representam que meu gestor tem plena confiança em mim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	10) A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3, 4 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	11) No meu ambiente de trabalho compreendemos a importância do cumprimento das metas, não havendo necessidade de pressão por parte do gestor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	12) A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Categorias	REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
	DP	D	I	C	CP		DP	D	I	C	CP
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	13) A liberdade proporcionada pelo meu gestor para gerenciamento do trabalho da equipe permite que as pessoas sintam-se valorizadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	14) O interesse que meu gestor demonstra por seus funcionários eleva o sentimento de satisfação no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	15) As relações interpessoais entre o gestor e os membros da equipe são estritamente profissionais, mesmo quando há laços de amizade entre ele e um ou outro membro em particular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 e 3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	16) Os critérios utilizados pelo gestor para indicação a oportunidades profissionais elevam o sentimento do grupo de que todos podem ascender na carreira.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	17) O gestor oriundo de outra região/localidade procura implantar ações conforme as características de sua origem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	18) Rotinas e procedimentos que se mostraram positivos em outras localidades podem ser implantados na minha equipe sem comprometimento do ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 e 7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	19) Um gestor oriundo de outra região que trás consigo os métodos característicos de sua origem eleva o moral da nova equipe, favorecendo assim o ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	20) Meu gestor faz colocações verbais que afetam negativamente o moral das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	21) A disseminação de métodos gerenciais de uma região para outra favorece o ambiente de trabalho, pois dessa forma o sucesso obtido numa região do país, por exemplo, servirá para o sucesso em outra localidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	22) As pessoas podem ser gerenciadas através dos mesmos métodos, seja no norte, no sul, no leste ou no oeste do país, pois hábitos regionais não representam obstáculos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	23) Sinto que o ambiente onde trabalho é afetado pela forma agressiva de se comportar do meu gestor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	24) O gestor que é transferido de uma região para outra tem o dever de disseminar os métodos de sucesso que desenvolveu na origem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	25) A forma de se comportar do meu gestor é um exemplo que tento seguir dado os resultados econômicos e metas atingidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	26) O ambiente de trabalho é formado pela amizade que há no grupo e NÃO tem reflexo do comportamento do gestor, mesmo que este tenha atitudes grosseiras ou desrespeitosas com as pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	27) Todo grupo deve ser conduzido com firmeza, pois as pessoas só trabalham por causa do salário.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	28) A forma como meu gestor incentiva a equipe garante a harmonia do grupo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	29) O ambiente que trabalho reflete a forma como o gestor se relaciona com a equipe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 e 4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	30) O comportamento de meu gestor é formado por atitudes que procuro copiar, pois permite às pessoas sentirem-se bem no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Categorias	REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
	DP	D	I	C	CP		DP	D	I	C	CP
1 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	31) Um bom ambiente de trabalho é representado pelo cumprimento de metas e objetivos da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	32) O mau-humor do chefe resulta em um dia perturbado e um ambiente pesado para se trabalhar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	33) A forma como o meu gestor abre as portas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas melhora o ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	34) Meu gestor aplica os mesmos métodos que utilizara em outras dependências onde trabalhou.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 e 7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	35) Os hábitos regionais, ritos e costumes são respeitados pelo gestor que chega de outra localidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	36) A harmonia do ambiente de trabalho depende de ações do gestor que garantem a satisfação dos membros da equipe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	37) A segurança que o gestor transmite à equipe é fator contributivo para o bom ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	38) O gestor dá liberdade à equipe mas cobra os resultados na mesma medida.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3, 6 e 7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	39) O respeito que o gestor tem por nossos costumes facilita a harmonia de nosso ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 e 4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	40) A liberdade que o gestor proporciona para gerenciamento do serviço e metas, contribui para um bom ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)