

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cláudio Della Giustina Sombrio

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Porto Alegre

2007

Cláudio Della Giustina Sombrio

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

**Monografia do Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros apresentada
ao Programa de Pós-Graduação de
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.**

Orientador: Profa. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2007

Cláudio Della Giustina Sombrio

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito Final: _____
Aprovado em _____ de _____ de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) – Nome: _____
Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____
Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À professora Paola Capanema por sua dedicação, entusiasmo e conhecimento para orientação inicial deste trabalho.

Ao professor Leandro Vieira, por sua habilidade, paciência e auxílio incansável na condução da etapa final desta monografia.

À minha querida mulher, Valcária, que sempre me incentivou e auxiliou em tudo para que pudesse encontrar tempo suficiente e motivação para continuidade e finalização desta obra.

Aos meus filhos Marcelo e Caroline, que sempre demonstraram entendimento pela ausência, em muitos momentos, para elaboração deste importante trabalho.

Agradeço a todos os Seres Divinos que me auxiliaram no transcorrer da elaboração desta monografia e acima de tudo agradeço a Deus pelo presente: a minha vida.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar a importância da liderança nas agências das instituições bancárias, bem como indicar elementos essenciais para promover a liderança eficaz nas agências. Na busca de identificação de um perfil de liderança ideal, foram catalogados e analisadas percepções de liderados pertencentes às agências do Banco do Brasil. O método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que atende a diversas características da pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório quantitativo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo 15 perguntas, dirigidas a 31 funcionários da carreira administrativa, pertencentes as funções de posto efetivo, caixa-executivo, assistente de negócios e gerencia média, nas agências do Banco do Brasil situadas no sul de Santa Catarina. Após análise dos dados coletados conclui-se que os gerentes das agências submetidas à pesquisa estão dentro do perfil sugerido como ideal, levando em consideração a literatura consultada.

ABSTRACT

This work has as main objective to present the importance of the leadership in the agencies of the banking institutions, as well as indicating elements essential to promote the efficient leadership in the agencies. In the search of identification of an ideal profile of leadership, they had been catalogued and analyzed led perceptions of pertaining the agencies of the Bank of Brazil. The used method was the case study, for considering that it takes care of the diverse characteristics of the research, as the fact of if dealing with a quantitative exploratório study. The instrument of collection of data was a questionnaire contends 15 questions, directed the 31 employees of the administrative career, pertaining the business-oriented functions of effective rank, box-executive, assistant and manages average, in the agencies of the situated Bank of Brazil in the south of Santa Catarina. After analysis of the collected data is concluded that the controlling of the agencies submitted to the research are inside of the suggested profile as ideal, taking in consideration consulted literature.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	OBJETIVOS.....	09
1.1.1	Objetivo principal.....	09
1.1.2	Objetivos específicos.....	09
1.2	JUSTIFICATIVA.....	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	LIDERANÇA.....	11
2.1.1	Conceitos de liderança.....	11
2.1.2	A evolução da importância da liderança nas empresas.....	14
2.1.3	Modelo de comportamentos e desenvolvimento de habilidades de liderança.....	15
2.2	A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A ATIVIDADE DE LIDERANÇA.....	16
2.2.1	Aspectos conceituais de motivação.....	18
2.2.2	Teorias sobre motivação.....	19
2.3	ABORDAGENS ATUAIS SOBRE LIDERANÇA APLICÁVEIS ÀS AGÊNCIAS BANCÁRIAS.....	23
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DA PESQUISA.....	27
3.2	MÉTODO.....	27
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	41
	REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O ser humano, desde o início dos tempos, procura conquistar a supremacia sobre o ambiente em que vive. Talvez não por sua própria disposição natural, mas porque o ambiente tem se mostrado provocador e ameaçador. No princípio, era uma questão de sobrevivência física aos elementos da natureza. Atualmente, na forma, as inquietações são outras, entretanto, tocam os mesmos significados ameaçadores a sua integridade e permanência no mundo enquanto ser humano.

Por outro lado um indicador de que cresceu a percepção da importância da liderança nas organizações e a própria proliferação de matérias de revistas especializadas ou não, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários que tratam de gestão. Normalmente, os temas desses materiais e eventos versam sobre talento humano, inteligência competitiva, capital intelectual, engenharia e gestão do conhecimento e muitos outros. Em comum, a reafirmação da importância de uma ação sistemática facilitadora, por parte da organização, no sentido de criar, reter e medir o seu conhecimento relacionado ao ganho de qualidade com um todo.

Ao contrário do que acontece nas áreas exatas da administração - contabilidade, finanças e métodos quantitativos de forma geral - não há regras para a gestão de pessoas. Não há verdades absolutas e muito menos conhecimentos definitivos sobre como lidar com pessoas. Como diz um provérbio popular dos estudiosos do comportamento humano, “Deus deixou os problemas mais fáceis para os estudiosos das ciências exatas”. De fato, é possível prever o comportamento do Universo dentro de 1 bilhão de anos, mas é impossível prever o comportamento de uma pessoa no próximo minuto. Nos não conseguimos prever nem mesmo nosso próprio comportamento nas próximas 24 horas: quais serão nossas atitudes, emoções e reações aos diferentes acontecimentos que enfrentaremos. (MAXIMIANO, 2005).

Em função disso mesmo, a gestão de pessoas é a área mais desafiadora do trabalho dos gestores nas organizações e relaciona-se a isso a importância de conhecer, entender, refletir e atualizar os conceitos de liderança e motivação, buscando incessantemente a melhor maneira de liderar pessoas, ou seja, a liderança eficaz.

A liderança é um dos papéis que os gestores devem desempenhar. A liderança também é um processo social, interligado com a motivação. Só há liderança quando há liderado, que seguem o líder por algum motivo. As pessoas seguem um líder, desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. (MAXIMIANO, 2005).

Grande parte das empresas gastam todos os anos milhões de reais em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. Contudo, mais de 90% do que é gasto acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. Claro que os gerentes ficam animados com os cursos e empenhados em aplicar os que aprenderam. Mas as pesquisas mostram que menos de 10% mudam de fato seu comportamento em consequência do treinamento. (HUNTER, 2004).

Infelizmente temos acompanhado que a maioria se preocupa apenas em impressionar todos com seus diplomas e certificados vistosos de vasto conhecimento. Em geral estas pessoas são capacitadas para administrar, mas são incapazes de liderar. Estudos recentes demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas, ou seja, a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente. (HUNTER, 2004).

Este conhecimento nos leva a reflexão sobre aqueles que não se encorajam a pedir demissão, como será o dia-a-dia de trabalho? Que desempenho estão tendo estes profissionais? Quantos conseguem suportar as pressões? Quantos estão em licença saúde por questões relacionadas a liderança deficiente ou ineficiente? Enfim quanto as organizações geram de prejuízo ou deixam de contabilizar melhores resultados por terem gestores preocupados em ser chefes e não líderes eficazes.(HUNTER, 2004).

Em razão da importância e atualidade do tema para as empresas, e, sobretudo para instituições bancárias, uma vez que tem uma característica de ser de grande porte e comportar centos de funcionários que necessitam coordenação, para como consequência um melhor clima organizacional, pessoas motivadas com melhor nível de desempenho e melhoria significativa dos resultados financeiros empresariais, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa.

“Quais os elementos, na área de gestão de pessoas, para que nas instituições bancárias tenha-se Liderança Eficaz, contribuindo para melhor qualidade de vida dos funcionários e excelentes resultados financeiros”?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo principal

O objetivo principal desta pesquisa é evidenciar a importância da liderança eficaz nas organizações, bem como estruturar um conjunto de elementos básicos que permitam a sua aplicação em instituições bancárias.

1.1.2 Objetivos específicos

A fim de complementar o objetivo geral proposto, a seguir abordam-se os objetivos específicos a serem atingidos durante este estudo:

1. Revisar na literatura os conceitos de liderança e os possíveis elementos para a sua operacionalização nas organizações;
2. Mapear os elementos encontrados na literatura e aplicar na instituição bancária estudada;
3. Analisar as convergências e divergências do encontrado na literatura e na prática, para propor um conjunto de elementos que possa contribuir às organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como justificativa a atual situação das agências, na relação número reduzido de funcionários versus a exigência de produtividade e resultados que a empresa vem determinando, e a necessidade de uma liderança eficaz que concilie o equilíbrio entre as partes envolvidas, de maneira a atingir os objetivos desejados.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 15 questões encaminhadas a 31 funcionários da carreira administrativa, excluídos os gerentes gerais, das agências do Banco do Brasil localizadas na região sul de Santa Catarina.

As informações foram catalogadas e analisadas de acordo com a literatura consultada, observando os fundamentos teóricos de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns aspectos conceituais sobre liderança, onde são analisadas definições sob a ótica de diversos autores. Aborda a evolução da importância da liderança nas empresas, com o passar dos tempos e apresenta modelos de comportamentos e desenvolvimentos de habilidades de liderança.

Aborda também a importância da motivação para atividade de liderança, aspectos conceituais e teorias motivacionais que podem ser utilizadas, pelos líderes, para provocar a motivação nos seus liderados.

Finalizando, será mostrado abordagens contemporâneas sobre liderança, também aplicáveis às agências das instituições bancárias, trazendo a tona a necessidade de reflexão, revisão de crenças, valores e mudança de comportamentos que possibilitará fornecer a base para as ações e decisões dos líderes dos próximos anos.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Conceitos de liderança

Conceituar liderança é uma tarefa difícil, haja vista os vários enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

James C. Hunter (2006, p.18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

Ken Blanchard esclareceu que liderança “é um processo de influenciar pessoas.” John Maxwell escreveu em seus livros “liderança é influência... nada mais, nada menos.”

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. (HUNTER, 2006, p.20).

Bergamini (1994) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

- a) preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Roberts (1989), que, ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato;
- b) preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder – independentemente de suas características pessoais – e a eficácia da liderança. Foram descritos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois foram sendo encaixados os demais estilos de liderança;
- c) teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação.

Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1994, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo “influenciação” utilizado por Bergamini não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto. Bennis e Nanus (1988, p.15) ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Ramos (1989, p.146), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”. Em outras palavras, um agente de motivação.

De Pree (1989) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho, ou seja, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.(DE PREE, 1989)

Bergamini (1994, p.105), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que “quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperança e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação”.

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. Esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança.

Desta forma, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

- a) auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados – Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. De acordo com o proposto anteriormente, isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação;
- b) manter a energia motivacional dos liderados – Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.(DE PREE, 1989).

A partir das análises feitas, é possível, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim, nas palavras de Max de Pree e James C. Hunter, um “servidor”.

2.1.2 A evolução da importância da liderança nas empresas

De acordo com Harsey e Blanchard (1986, p.106), “na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa.”

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A partir de estudos realizados na Universidade de Michigan, EUA, observou-se que as características do líder taylorista e do líder de relações humana permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, de orientação para a produção e o de orientação pra o empregado. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os líderes orientados para a produção tendem a ser autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Com a separação entre fatores motivacionais e fatores higiênicos, chegou-se ao modelo de trabalho enriquecido como forma de conseguir o engajamento dos colaboradores.

O enriquecimento do trabalho seria alcançado através de um aumento da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Em outras palavras, o enriquecimento do trabalho seria obtido através da delegação de autoridade e responsabilidade ao trabalhador. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Dentro dessa premissa, surge um novo perfil de líder. Um líder capaz de delegar tarefas e de dar apoio ao empregado. Um líder preocupado com o planejamento da organização como um todo, e não mais com o controle de cada um de seus funcionários. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

De acordo com esta concepção, proposta inicialmente por Herzberg (1968), situam-se alguns dos autores mais modernos na área de administração. É o caso de William C. Byham, o autor de Zapp. Ensina o autor que a figura do gerente deve ceder lugar à figura do líder. E a função do líder, segundo ele, é “mostrar a direção a seguir e guiar as pessoas de forma que possam chegar todos juntos.” (BYHAM, 1992).

As teorias X e Y de McGregor suscitam duas formas de atitudes dos administradores.

Os administradores que aceitam os pressupostos da Teoria X normalmente adotam uma postura coercitiva para com seus subordinados, buscando direcioná-los, controlá-los e supervisioná-los estritamente. Os administradores adeptos da Teoria Y procuram, em geral, delegar tarefas e dar apoio a seus subordinados.

Esta relação entre atitudes e comportamento do administrador, líder, no entanto, nem sempre é verdadeira. Argyris (1971) apresenta dois padrões de comportamento possíveis para os administradores: A e B. O padrão A caracteriza os chefes fechados, com dificuldades de expandir sentimentos e de apoiar os subordinados. Estas pessoas, em geral, adotam uma postura rígida de supervisão e controle. O padrão B caracteriza os chefes abertos, com facilidade de expansão e apoio. Seu comportamento, em geral, é de confiança, preocupação e flexibilidade.

2.1.3 Modelo de comportamentos e desenvolvimento de habilidades de liderança

De acordo com informações coletadas de diversos autores os administradores devem agir com responsabilidade, tendo comportamento exemplar, buscando participar de treinamentos visando desenvolver habilidades de liderança.

Na visão de Jack Welch, segundo Jeffrey A. Krames (2006), o líder deve saber influenciar as pessoas, atuar com autoridade, ou seja, habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado a sua vontade, diminuir o uso do poder e ter atitude estimuladora, na busca de transpor dificuldades e enfrentar desafios.

Importante enfatizar a importância de valorização das iniciativas e da criatividade, bem como do elogio das práticas merecedoras.

Jack Welch acreditava ainda, em dois ingredientes para construir organizações de sucesso: envolvimento de todo mundo no jogo e acabar com os limites para as novas idéias.

De acordo com James C Hunter (2006), para uma liderança eficaz se faz necessário agir com paciência, demonstrando autocontrole, ou seja, controle de impulso. Atuar com humildade, demonstrando ausência de orgulho, arrogância ou pretensão.

Ainda, tratar todas as pessoas com a devida importância, pois liderança exige respeito, sendo a delegação de responsabilidade a maneira eficaz de demonstrá-la. Ser altruísta, ou seja, atender as necessidades dos outros, aceitando as limitações de cada um e tolerar a imperfeição. Evitar comportamento desleal e a formação de “panelinhas” – aquelas alianças destrutivas que preferem falar de outrem, em vez de levantarem o problema para o grupo, a fim de que se encontre uma solução. (HUNTER, 2006).

James C Hunter (2006), enfatiza que o líder deve ter comportamento de honestidade e integridade. “Liderança exige compromisso. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem”.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A ATIVIDADE DE LIDERANÇA

O termo motivação é usado para designar um problema de indivíduo isolado, para compreender a sua motivação no trabalho e a necessidade de conhecer as causas e as formas de ação e direção da motivação. Os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, possuindo representações internalizadas do seu ambiente.

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente. (NAVARRO, 2000).

O indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. Não é só o dinheiro que motiva o funcionário, há também outras necessidades que cada um tem. Os fatores de satisfação, que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno.

Esses fatores têm um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes, resultando um aumento de capacidade total de produção da pessoa. (NAVARRO, 2000).

Fatores Motivadores

- realização;
- trabalho desafiante;
- reconhecimento do desempenho;
- maior responsabilidade;
- crescimento e desenvolvimento.

As pessoas são levadas à ação também para cumprir determinadas tarefas através de motivos. Existem fatores que dão estímulo para essa pessoa realizar as tarefas. São os meios de motivação que são diversificados. (NAVARRO, 2000).

Muitas pessoas realizam determinadas tarefas por serem “obrigadas”, ou seja, são impostas determinações para que essa pessoa cumpra. Uma meta. Este tipo de motivação não é adequado. Onde por ter sido exposta, não haverá um empenho total nas tarefas, ao contrário, isso vai gerar um desinteresse ainda maior prejudicando, assim, a realização da tarefa. (NAVARRO, 2000).

Muitas pessoas pelo convívio em sociedade são motivadas por pressões que esse meio social determina. A pessoa cumpre as atividades porque outras pessoas também o fazem. Ela não age por si, mas sim, para acompanharem e cumprirem as ações ou perspectivas de outras pessoas. Esse tipo de motivação também não é totalmente “rentável”. A pessoa toma a iniciativa motivadora, mas não é por si própria. Senão assim não há um contentamento pessoal. (NAVARRO, 2000).

Ocasionalmente, são encontradas pessoas que agem por iniciativa própria. Fazem tudo por que elas querem. Em muitos casos, a pessoa automotivada mora onde quer morar, do modo como prefere, e age em função de objetivos que escolheu, como bons para ela. A automotivação se resume na convicção que a pessoa tem de que deseja os frutos do sucesso e os deseja tão ardentemente que está disposta a lutar por eles. (NAVARRO, 2000).

2.2.1 Aspectos conceituais de motivação

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é ou não motivação. Vemos ainda que a motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas será verdade?

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, quando são extrínsecos, há apenas movimento. (NAVARRO, 2000).

Os motivos que levam uma pessoa a perseguir um objetivo podem ser resultado de estímulos externos ou internos. Quando o fator vem de terceiros é externo à pessoa, não existe motivação, apenas movimento. Por outro lado, se você está correndo em busca de seu objetivo por vontade própria, por uma necessidade de realização pessoal, você encontrou sua motivação. (NAVARRO, 2000).

É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. (NAVARRO, 2000).

As pessoas podem, também agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o gerem. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável. (NAVARRO, 2000).

A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e, em particular, a obtenção de qualidade nos programas de excelência que muitas organizações objetivam introduzir, e, ainda mais difícil, conseguir a sua manutenção. (NAVARRO, 2000).

Grande parte dos equívocos cometidos em torno da motivação deve-se à confusão que se estabelece entre estas duas palavras. Quem usa indistintamente uma pela outra, acaba chamando urubu de meu louro. Incentivo é a ação intencional de um agente externo sobre o indivíduo, para estimular o seu empenho com vistas a um determinado objetivo. Motivação, como já foi explicado, é um estado interior, que leva uma pessoa a se empenhar mais por um objetivo e ainda ficar feliz com isso. (NAVARRO, 2000).

Incentivar é dirigir palavras de estímulo e encorajamento, fazer pregações sobre a importância da meta proposta, oferecer recompensas e outras. No item das recompensas entram as campanhas de incentivo, muitas vezes incorretamente denominadas campanhas motivacionais. O incentivo é importante e geralmente dá resultado a curto prazo. Mas para manter um grupo – ou indivíduo – motivado, é preciso mais do que isso. (PENNA, 2001, p. 39).

Existem cinco condições necessárias para que uma pessoa esteja motivada:

1. Compromisso com o objetivo proposto;
2. Recompensas adequadas ao nível das necessidades pessoais;
3. Liderança adequada ao grau de maturidade emocional e profissional;
4. Trabalho adequado ao perfil individual;
5. perspectiva de crescimento vertical e/ou horizontal. (COUTINHO, 2002, p. 73)

Para uma pessoa estar motivada, precisa conhecer o objetivo proposto e acreditar na sua validade, ou seja, estar comprometida com ele. Para alcançar metas, precisa conhecê-la e aceita-la. Para caminhar a passos decididos, precisa saber aonde se pretende chegar.

2.2.2 Teorias sobre motivação

Neste item será abordado as teorias chamadas de conteúdo e de processo. De conteúdo, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e teoria da motivação-higiene de Herzberg. De processo, teoria do estabelecimento de metas, teoria das expectativas e teoria da equidade.

As teorias de conteúdo focalizam as necessidades do indivíduo, enquanto as de processo focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho. As duas abordagens fornecem visões importantes e complementares para a compreensão da motivação.

Uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana é a da hierarquia de necessidades de Maslow (1954, 2001). Para esse autor, o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades e identificou cinco necessidades básicas no ser humano: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A cada momento da vida, um destas necessidades está mais aguçada e é exatamente para satisfazer a esta necessidade que o indivíduo se disporá a agir com maior empenho. (PISANDELLI, 2002, p.20).

O psicólogo Abraham Maslow formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte. A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar.

Esta pirâmide de Maslow é referencial para critérios de premiação das campanhas de incentivo. Se o prêmio não povoa o universo de desejos do grupo, este não se disporá a fazer grande esforço para conquistá-lo.

Mas o incentivo funciona? É evidente que sim, mas por tempo limitado. Assim que cessa a promoção, o efeito estimulador também cessa. E quando a promessa de recompensa se torna rotineira, também deixa de ser estimulante. Além disso, quando o indivíduo perde as esperanças de vencer, desanima. (PISANDELLI, 2002).

Uma coisa é certa, se a atividade não proporcionar satisfação às necessidades do indivíduo, ele ficará desmotivado. Trabalhamos porque temos necessidades. Portanto, ou o trabalho nos proporciona as condições necessárias para suprir a estas necessidades, ou estaremos desmotivados. (PISANDELLI, 2002).

Maslow diz que “os três primeiros níveis, da pirâmide, (fisiológicos, de segurança e sociais) são fatores higiênicos, ou seja quando não estão atendidos razoavelmente, não há motivação.

Fatores motivacionais são os dois níveis mais elevados de necessidades – estima/reconhecimento e auto-realização – que surgem quando os três primeiros estão minimamente atendidos. (PISANDELLI, 2002).

Portanto, para pretender a motivação dos seus funcionários, uma empresa precisa primeiramente oferecer condições minimamente adequadas de remuneração, estabilidade e convivência. A partir daí, dá para conversar sobre motivação. (PISANDELLI, 2002).

Sempre é bom lembrar que pessoas diferentes não podem ser tratadas de maneira igual. Em vez de aplicar o mesmo tratamento a todos, um líder eficaz flexibiliza seu estilo para adequar sua forma de liderança ao grau de maturidade emocional e profissional de cada pessoa do grupo. Paul Hersey e Kenneth Blanchard esmiuçaram o assunto através da teoria da Liderança Situacional, em seu livro *Psicologia para Administradores*. (ROMAN, 2000).

McClelland pesquisou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidade: realização, afiliação e poder. Realização refere-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações. Em momentos diferentes, somos influenciados por necessidades diferentes, de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e experiências, englobando a família, escola, religião e cultura na qual cresceu. E tais necessidades, mesmo no adulto, não são fixas e imutáveis, podendo ser aprendidas (BUONO; BOWDITCH; 2006).

Outra consideração importante diz respeito à identificação dos perfis de necessidade associados a um bom desempenho em diferentes setores de trabalho. A partir dessa identificação, os indivíduos podem passar por programas de treinamento, com o objetivo de trabalhar as suas necessidades, ampliando umas e reduzindo outras, o que consistirá em valioso recurso para o desenvolvimento de competências. (ROBBINS, 2002).

Existem indicações de que uma necessidade moderada para alta de poder, combinada com uma necessidade baixa, de afiliação, por sua vez, contribui para o desempenho gerencial, pois a alta necessidade de poder cria o desejo de ter influência ou impacto sobre os outros e a necessidade baixa, de afiliação, permite que o gerente tome decisões difíceis sem o receio de que não gostem dele. (ROBBINS, 2002).

Um aspecto relevante, de repercussões na esfera ética, é a afirmação de McClelland e Burnham (1997, p. 131): “acima de tudo, a motivação de poder do bom gerente não é orientada para seu engrandecimento pessoal, mas para a instituição à qual ele serve.”

Com relação a teoria da motivação-higiene, Herzberg realizou, a partir dos anos 1960, pesquisas em que perguntava a funcionários que eventos ocorridos no trabalho os levavam à extrema satisfação ou extrema insatisfação. Analisando os resultados, identificou que os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são distintos dos que levam à insatisfação no trabalho. Os primeiros, que chamou de motivadores, são fatores de crescimento e relacionam-se ao trabalho em si, como execução da atividade, reconhecimento recebido, conteúdo do trabalho, responsabilidade e desenvolvimento. Os últimos, chamados de fatores de higiene, são externos à atividade, como política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores higiênicos apenas impede a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem satisfeitos e obtenham um maior desempenho, torna-se necessário incorporar fatores motivadores ao trabalho. (BUONO; BOWDITCH; 2006).

A teoria do estabelecimento de metas parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Assim, um gestor deve dar a devida atenção à definição das metas de trabalho de cada colaborador. As metas devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com seus valores pessoais. O envolvimento do funcionário no estabelecimento de suas metas torna mais provável tal aceitação, gerando maior comprometimento. (CAVALCANTI, 2005).

As metas devem ser desafiadoras, porém possíveis de serem atingidas. Se o funcionário não possuir as habilidades necessárias para realizar uma tarefa e não houver tempo para adquiri-las, dificilmente se sentirá motivado com o desafio. (CAVALCANTI, 2005).

Outro aspecto importante é que os indivíduos saibam quanto estão avançando rumo às suas metas. Receber retornos precisos sobre seu desempenho faz com que o funcionário se sinta encorajado a persistir na direção dos objetivos e permite-lhe ajustar, se necessário, seus métodos de trabalho. (CAVALCANTI, 2005).

Já a teoria das expectativas constitui um modelo mais complexo. Neste caso, segundo Cavalcanti, a motivação é vista como função de três componentes:

- a) expectativa, ou seja, crença de que um esforço maior trará um bom desempenho;
- b) instrumentalidade onde a percepção de que um bom desempenho trará certa recompensa;
- c) valência que significa o valor ou atração da recompensa para a pessoa. (Cavalcanti, 2005).

Assim, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor à recompensa, acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará em recompensas maiores. (BUONO; BOWDITCH; 2006).

A recompensa pode ser de duas naturezas. Pode ser experimentada diretamente pelo indivíduo ao executar uma tarefa, como os sentimentos de realização, de auto-estima e a satisfação por desenvolver novas habilidades; ou pode ser dada por um agente externo, como bonificações, elogios ou promoções. (BUONO; BOWDITCH; 2006).

Desta forma, para atuar sobre a expectativa, devem-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treina-las bem, apóia-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho alcançáveis. Para influenciar a instrumentalidade, é preciso esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido, sob pena de tanto o gerente quanto a organização perderem a credibilidade. Por fim, para maximizar as valências, devem-se identificar as necessidades que são importantes para cada pessoa e tentar combinar as recompensas disponíveis com essas necessidades. (CAVALCANTI, 2005)

De acordo com a teoria da equidade as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas são bastante sensíveis às diferenças relativas entre seus pares, isto é, estão sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço. Comparam o que recebem da organização com aquilo que os outros funcionários, de características parecidas, recebem. Assim, mesmo um indivíduo que ganhe bastante pode se desmotivar por não se sentir tratado de forma equânime. (ROBBINS, 2002).

Esta teoria ajuda-nos a entender uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforço ao trabalhar coletivamente do que individualmente. Assim se os membros do grupo acreditam que os outros não se dedicarão adequadamente, podem buscar estabelecer a equidade reduzindo seu esforço, de modo a não “carregar o grupo” (DUBRIN, 2001; ROBBINS, 2002).

2.3 ABORDAGENS ATUAIS SOBRE LIDERANÇA APLICÁVEIS ÀS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Ao contrário do que diz a sabedoria popular, o que os olhos não vêem, o coração da organização sente... e muito. Hoje os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da “gestão do invisível”. A resposta a algumas perguntas nos ajuda a compreender aquilo com que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: como andam os talentos ocultos em sua organização? Como anda a motivação dos funcionários? O grau de comprometimento? O grau de satisfação com o que fazem? A comunicação, a troca de informações e o diálogo? Os boicotes e as resistências? Quantas idéias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? Quantos projetos não são sugeridos? Quantas soluções não são fornecidas? Quanta energia e recursos são desperdiçados? (CAVALCANTI, 2005).

Liderança carismática – Um dos princípios básicos do comportamento humano relaciona-se ao fato de que as pessoas agem em função de suas percepções. A percepção, segundo Robbins (2002), “é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente”. A forma como vemos e interpretamos a realidade impacta nossas ações e reações, portanto, nosso comportamento. Vemos o mundo menos pelo que ele é e mais como nós somos, por meio de nossos sentimentos, crenças e valores. (COVEY, 2003). Este fato pode explicar por que as pessoas percebem e reagem ao mesmo acontecimento de modo tão diferente.

Algumas características são consideradas fundamentais na liderança carismática, segundo Robbins (2002):

- autoconfiança – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade;
- visão – apresentam uma meta idealizadora que propõe um futuro melhor que o *status quo*. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o *status quo*, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária;
- habilidade de articulação – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como força motivadora;
- forte convicção – os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao autosacrifício para realizar o que pretendem;
- comportamento fora do habitual – os que tem carisma adoram atividade vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedidos, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores;
- agentes de mudança – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do *status quo*;
- sensibilidade ao ambiente – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

A liderança visionária parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta. Essa foi a conclusão a que chegaram Bennis e Nanus (1988), como resultado de um longo trabalho de pesquisa desenvolvido com os principais líderes que dirigiam as novas tendências em seus negócios, pessoas que mudaram o metabolismo de suas organizações. Todos os pesquisados tinham um interesse sem paralelo em resultados, tinham sonhos, eram profundamente apaixonados por sua visão de futuro, acreditavam em si mesmas e no sucesso de sua visão. (CAVALCANTI, 2005).

A visão é comparada a um campo de força que permeia a organização como uma onda de energia (BOYETT; BOYETT, 1999). Foi descrita como a construção de uma imagem mental clara e intensa de um possível e desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder.

No entanto, não basta acreditar nos próprios desejos. É preciso conseguir que os outros reconheçam e aceitem sua visão; portanto, é necessário comunicá-la. Assim os líderes se destacam por serem capazes de projetar e construir instituições, tornando-se os arquitetos da organização. (BENNIS; NANUS, 1988).

Além de criar a visão, dois outros ingredientes tornam-se essenciais para que o líder consiga realizá-la: paixão e integridade. (CAVALCANTI, 2005).

A paixão consiste no prazer pelo que a vida pode oferecer, amor pelo que faz, combinados com trabalho duro e persistente em direção àquilo em que acredita – isso é o que dá ao líder a disposição para romper com a rotina, não se acomodar com o que já conquistou, querer ir sempre mais adiante e não desistir diante dos obstáculos, além de transmitir esperança. (CAVALCANTI, 2005).

A esperança é o sonho do homem desperto. Sem esperança, não sobrevivemos e muito menos progredimos. (BENNIS, 1996).

Já a integridade é composta de autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

- autoconhecimento significa conhecer-se a si mesmo. Para o líder, conhecer suas forças e reconhecer suas fraquezas representa um passo importante para a conquista da confiança em si mesmo;
- sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações e na devoção aos princípios;
- maturidade consiste na compreensão da dinâmica que nos leva a ser líder e liderado, ensinar e aprender, dar e receber, exigir e servir, possibilitando ao líder o amadurecimento tão necessário ao desempenho do seu papel. (CAVALCANTI, 2005).

A liderança transformacional aborda os valores como justiça, dignidade, moral, liberdade e está voltada para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e para a mudança de níveis de consciência. (CAVALCANTI, 2005).

O foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma idéia, a tornarem-se corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo (CAVALCANTI, 2005).

Uma vez que a liderança é o processo de conduzir pessoas a alcançar uma meta comum, podemos admitir que a presença de determinadas qualidades dos seguidores facilita a eficácia dos líderes no alcance de seus objetivos. Se reconhecermos que seguidores eficazes podem significar líderes eficazes, também podemos reconhecer que seguidores eficazes são decorrentes de líderes eficazes e, assim, admitimos que os líderes orientados para o desenvolvimento, com o tempo, tendem a transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes. (ROBBINS, 2002).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa Banco do Brasil S.A., fundada em 1808, que atende atualmente a todos os segmentos do mercado financeiro

Conta com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países. O Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo todos os segmentos do mercado financeiro. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Com 198 anos de existência, foi o primeiro banco a operar no país, colecionando histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de móbile banking, a se comprometer com a Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador.

Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, e muitos outros. (BANCO DO BRASIL, 2007).

A pesquisa originou-se da agência localizada no município de Braço do Norte, região sul de Santa Catarina.

Atualmente possui 17 funcionários, sendo classificada com nível “3”, ou seja, de pequeno porte.

3.2 MÉTODO

O método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que atende as diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo, onde o objetivo é obter uma visão abrangente do problema em estudo.

Os entrevistados foram 31 funcionários da carreira administrativa, incluindo as funções de posto efetivo, caixas, assistentes de negócios e gerência média, com mais de 3 meses de banco, pertencentes a 5 agências do Banco do Brasil S.A.

O questionário teve como objetivo evidenciar o perfil dos gerentes de agências e identificar ações de melhoria, para estes gestores, na visão dos liderados.

Cada funcionário foi contatado por telefone objetivando solicitar a colaboração para responder a pesquisa, bem como informar sobre a importância da sua participação, esclarecendo da dispensa de identificação.

Posteriormente os questionários foram entregues diretamente aos respondentes e recolhidos da mesma forma.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi efetuada através de um questionário, contendo 15 perguntas, direcionado a 31 funcionários da carreira administrativa, excluído os gerentes gerais, de 5 agências da região sul de Santa Catarina.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através da tabulação de opiniões coletadas dos questionários respondidos.

Os resultados da pesquisa estão descritos no próximo capítulo e representados também por meio de gráficos, objetivando proporcionar maior clareza na visualização e interpretação das respostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo da pesquisa é evidenciar o perfil de liderança predominante entre os gerentes gerais, das agências, do Banco do Brasil em cinco municípios da região sul de Santa Catarina e apresentar possíveis ações de melhorias aos administradores.

Além do instrumento de pesquisa estar anexo, no final do trabalho, foi considerado importante a transcrição de cada pergunta e respectivas respostas para um melhor entendimento da análise.

1. Perfil do entrevistado:

a) Nome (opcional)

b) Cargo que exerce

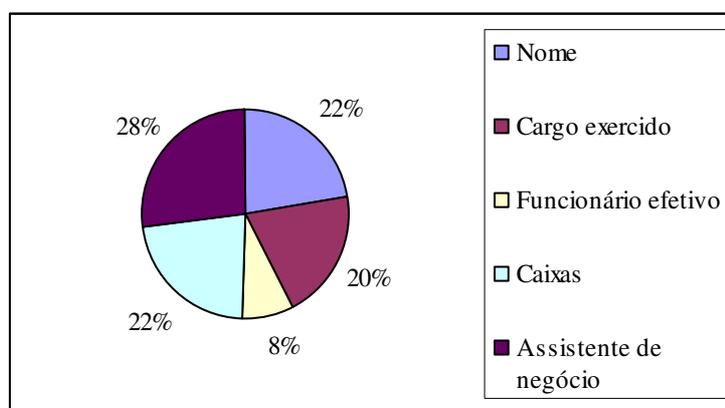
c) Tempo de Banco

d) Sexo

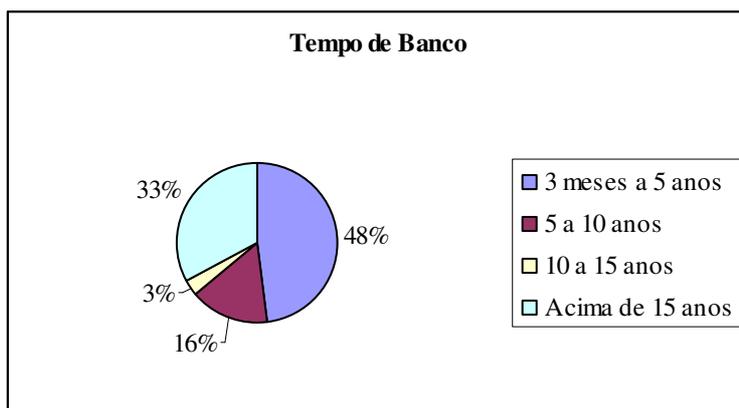
e) Nível da Agência:

Quantidade de funcionários:

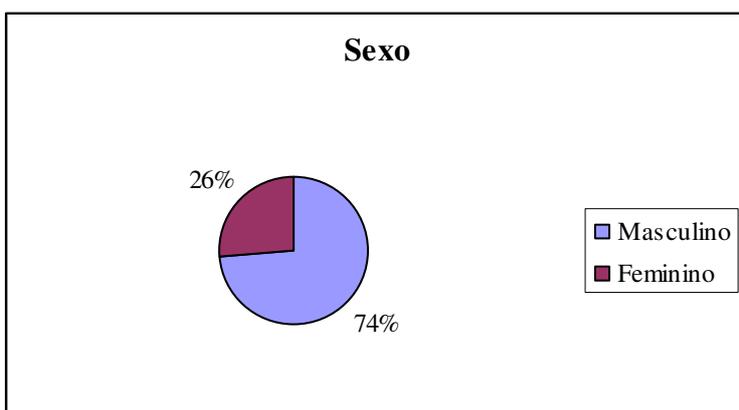
Primeiramente foi determinado os dados da amostragem relativos ao perfil dos respondentes.



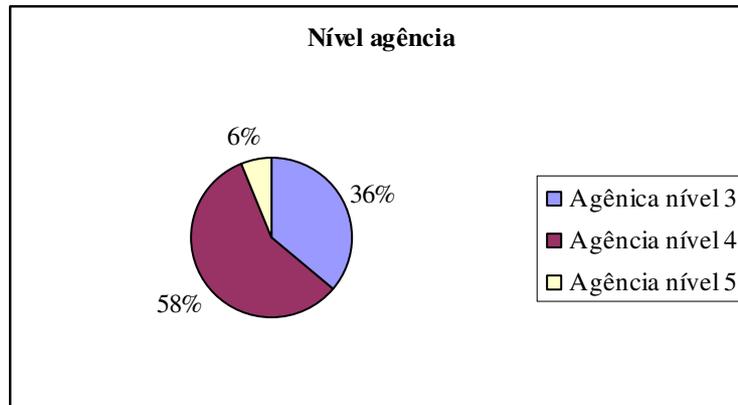
Indexadas as informações constatou-se que quanto ao cargo exercido 26% são funcionários do posto efetivo (8), 10% são caixas (3), 29% são assistentes de negócios (9) e 35% são pertencentes a gerência média (11).



Com relação ao tempo de banco 48% estão acima de 3 meses e até 5 anos de banco (15), 16% tem acima de 5 e até 10 anos (5), 3% tem acima de 10 e até 15 (1) e 33% tem acima de 15 anos de banco (10).



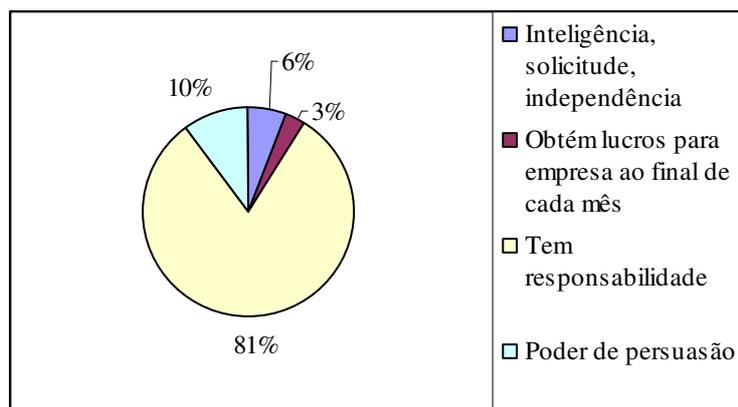
Considerando o sexo 74% são do masculino (23) e 26% do feminino (8).



Quanto ao nível das agências dos respondentes 36% são de agências nível “3” (11), 58% são de agências nível “4” (18) e 6% de agência nível “5” (2).

2. Para você, o líder ideal é aquele que?

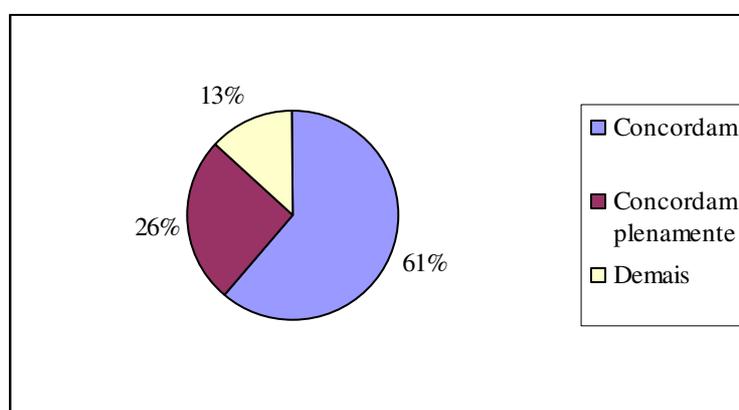
- Possui características como: inteligência, solicitude, independência.
- Obtém lucros para empresa ao final de cada mês.
- Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.
- Que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa.
- Que tem poder de persuasão dentro de uma equipe.



Nesta segunda questão constatou-se que, a maioria, 81% dos respondentes entendem que o líder ideal é aquele que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa. Os demais, 10% opinaram pela letra “e”, 6% pela “a” e 3% pela letra “b”.

3. Levando-se em consideração a questão anterior, você considera que o gerente de sua agência está de acordo com o perfil escolhido?

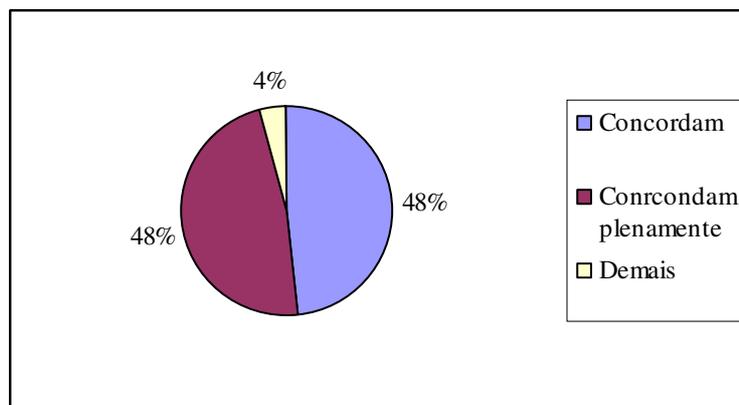
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Nesta, 61% concordam que o gerente está de acordo com o perfil escolhido, 26% concordam plenamente e os demais 13% votaram nas outras alternativas.

4. Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa. O gerente da agência onde atuou, está totalmente integrado a essa realidade?

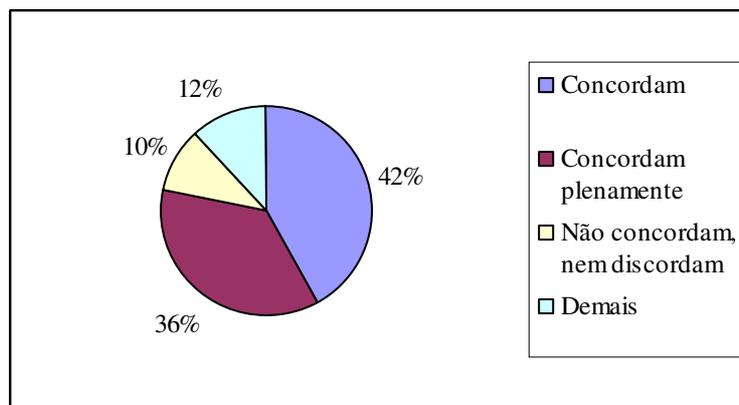
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Aqui, 48% concordam plenamente, 48% concordam e apenas 4% discordam plenamente sobre o gerente estar totalmente integrado a realidade proposta.

5. Na sua opinião, o gerente, age com paciência, demonstrando controle de impulso?

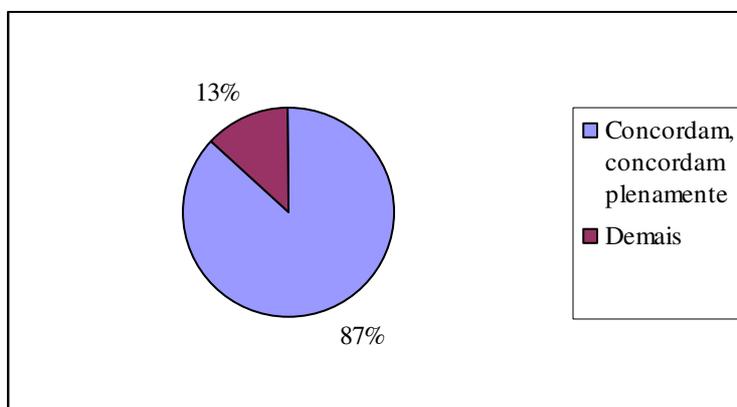
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Nesta questão, 42% concordam, 36% concordam plenamente, 10% não concordam nem discordam, 12% se dividiram entre as alternativas “d” e “e”.

6. Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua, na sua opinião, são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada?

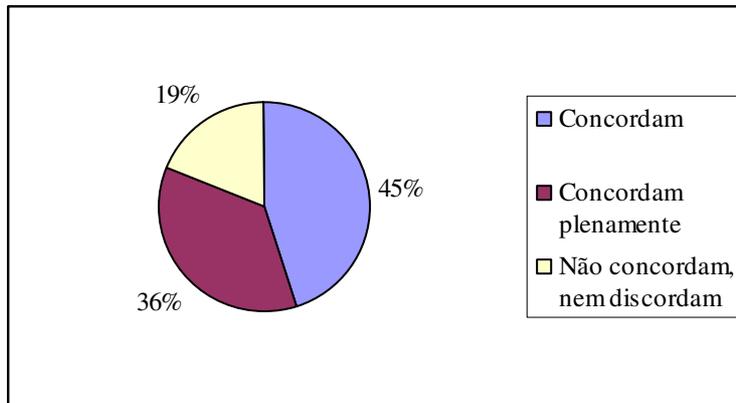
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Com relação a esta questão, 87% opinaram pelas alternativas “a” e “b” e os demais pelas outras alternativas.

7. Você considera que o gerente de sua agência possui esse cargo, porque buscou alcançá-lo através de cursos, palestras e aprimoramento profissional?

- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Aqui, de todos os respondentes, 45% concorda, 36% concorda plenamente e 19% não concorda nem discorda da pergunta.

8. Você considera que para uma liderança eficaz “o indivíduo” deve ter: (assinale quantos achar necessário)

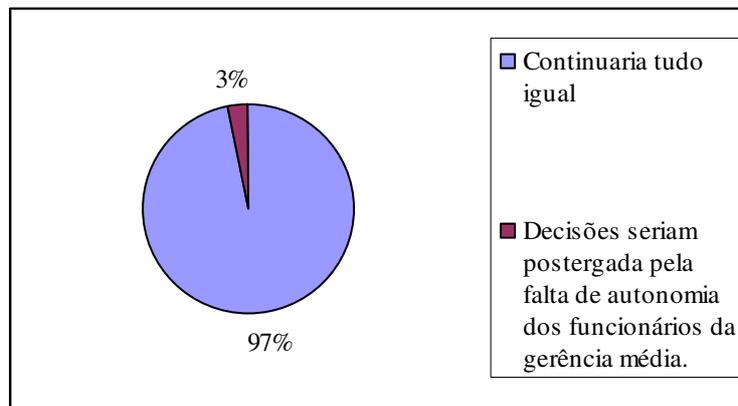
- a) comportamento exemplar;
- b) saber influenciar pessoas;
- c) objetivos definidos;
- d) persistência;
- e) interação com o grupo;
- f) percepção de mercado;
- g) comprometimento com a empresa;
- h) compromisso com o cliente;
- i) iniciativa e criatividade;
- j) inteligência, memória e raciocínio;
- k) saber estimular a participação voluntária;
- l) atitude positiva em relação aos desafios;
- m) saber valorizar iniciativas;
- n) saber elogiar atitudes e resultados positivos;
- o) responsabilidade.

Nesta questão, foram apresentadas as 6 alternativas que mais tiveram votações na ordem de maior preferência dos respondentes:

- 1ª. alternativa “n” (30);
- 2ª. alternativas “e” e “g” (29);
- 3ª. alternativas “c”, “m” e “o” (26).

9. Em sua opinião, se o gerente da agência tivesse que se ausentar por qualquer motivo por um período de 30 dias...

- a) continuaria tudo igual, pois a agência foi organizada de forma não sofrer com esse tipo de ocorrência;
- b) abalaria as estruturas organizacionais, pois a agência não foi programada para ficar sem gerente;
- c) os funcionários ficariam desorientados, com possibilidade de conflitos internos;
- d) as decisões seriam postergadas pela falta de autonomia dos funcionários da gerência média;
- e) o comprometimento dos funcionários não seria o mesmo.

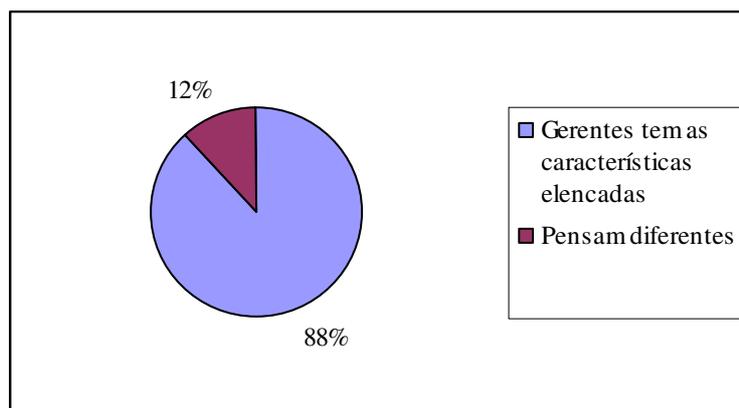


Aqui 97% dos entrevistados escolheram a alternativa “a” e apenas 3% a alternativa “d”.

10. Você considera que o gerente de sua agência tem características como humildade e reconhecimento dos próprios erros, buscando opinião de seus liderados?

- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.

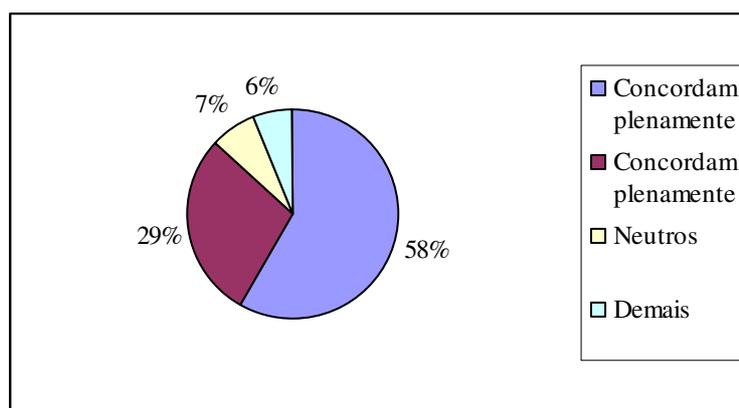
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Nesta, 88% consideram que os gerentes tem as características elencadas na pergunta e 12% pensam diferente.

11) Seu gerente atua com humildade e é de fácil acesso, demonstrando ausência de orgulho e arrogância?

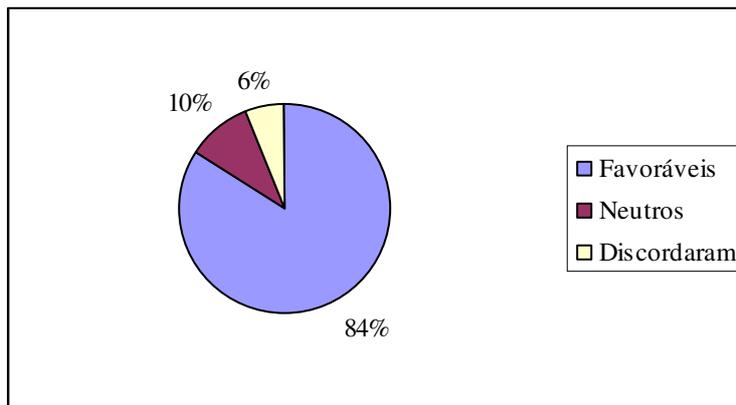
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Agora, 58% concordaram plenamente, 29% concordaram, 7% ficaram neutros e 6% se dividiram entre as alternativas “d” e “e”.

12) Em relação a comportamento, seu gerente evita comportamento desleal e a formação de “panelinhas”, aquelas alianças destrutivas que preferem falar de outrem, ao contrário da busca de soluções dos problemas, com a participação de todos.

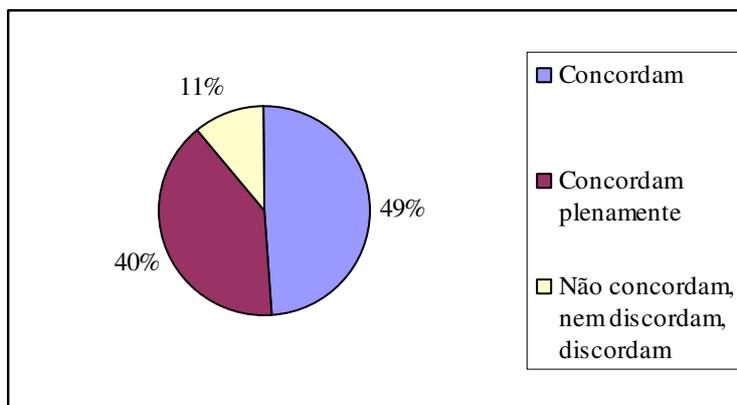
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Em relação ao comportamento, a maioria dos respondentes, 84%, foram favoráveis, 10% ficaram na neutralidade e apenas 6% discordaram.

13) Seu gerente trata todos com a devida importância, aceitando as limitações e tolerando imperfeições individuais.

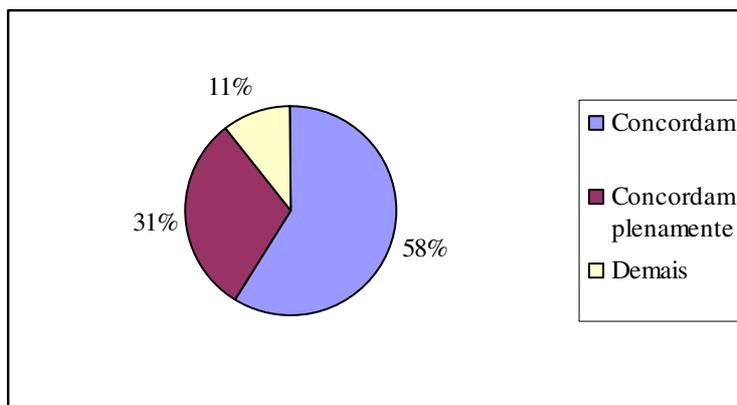
- a) Concordo plenamente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo plenamente.



Nesta questão, 49% concordaram, 40% concordaram totalmente, 11% opinaram pela alternativa “c” e 3% pela alternativa “d”.

14) Na sua opinião você considera que seu gerente age de acordo com o conceito de que “liderança eficaz é acima de tudo saber servir e influenciar pessoas”?

- Concordo plenamente.
- Concordo.
- Não concordo nem discordo.
- Discordo.
- Discordo plenamente.



Com relação a liderança eficaz, os respondentes sinalizaram que 55% concordam e 29% concordam plenamente que liderança eficaz é acima de tudo saber servir e influenciar pessoas. Os demais, 10%, opinaram pela neutralidade e apenas 6 discordaram.

15) Considerando a atuação do seu gerente, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria da liderança e conseqüentemente dos resultados da agência:

Nesta questão foram coletas as sugestões dos respondentes objetivando a melhoria da liderança, esclarecendo que apenas foi compilado dos questionários sem alterações.

1. Maior interação com o grupo e diálogo com os colegas;
2. Postura, técnicas de autoconhecimento, desenvolvimento para aprimorar controle e controlar impulso.
3. Capacidade de detectar problemas e possíveis soluções, colocando-as em prática.
4. Saber lidar com funcionários com problemas, dando *feedbacks*.
5. Maior comprometimento com o cliente, ajudando na solução do seu problema.
6. Estimular funcionários no desempenho das funções.
7. Motivar a equipe.
8. Influenciar positivamente colegas.
9. Comprometer sua equipe com os resultados.
10. Saber distinguir o potencial de cada cliente e tratá-lo com interesse comercial e social.
11. Saber cobrar resultados sem pressão psicológica.
12. Ter postura mais atuante que contagie o grupo.
13. Controlar ansiedade e as ações impulsivas.
14. Demonstrar comportamento exemplar.
15. Mais atitude na correção de desvios comportamentais.
16. Fazer reuniões com os funcionários.
17. Dar cursos para os funcionários.
18. Melhoria no grau de relacionamento pessoal e na educação.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Analisando todo o conteúdo deste trabalho, tem-se uma visão mais esclarecedora do que é liderança e como se pode estimular a motivação nas pessoas.

Observa-se pela literatura que a forma de liderar uma equipe, o comportamento do líder são fatores fundamentais na influência da motivação dos liderados.

Os gerentes gerais das agências têm um papel fundamental na criação de um clima favorável, buscando conciliar os objetivos previstos pela diretoria com as expectativas dos funcionários. O desempenho esperado pela empresa e o reconhecimento de seus liderados.

Considerando as respostas dos entrevistados, conclui-se que os administradores, das agências analisadas, possuem muitas das características de liderança sugeridas na literatura apresentada e receberam aprovação, pela maioria dos respondentes, quanto a forma de atuação em relação a liderança.

Embora, os líderes, no caso os gerentes gerais, estejam correspondendo as expectativas dos liderados, foram elencadas várias ações de melhorias que poderão contribuir para o aprimoramento pessoal, bem como propiciar um ambiente ainda melhor, atingindo mais facilmente os objetivos propostos, com mais qualidade de vida.

O tema em questão possui uma complexidade impar e é visto com grande importância pelas empresas e pessoas que pretendem ter sucesso nas suas áreas de atuação.

Desta forma, espera-se que este trabalho não se encerre aqui, mas que tenha continuidade por outras pessoas que se interessam pelo assunto, servindo de instrumento de pesquisa e contribuindo para um futuro melhor.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. **Management and organizational development: the path from XA to YB.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre a liderança e mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **O que não é motivação.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 21, n. 4, p.3-8, out/dez 1986.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BYHAM, William C. Zapp! **O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie T. **O guia dos Gurus.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 6 ed. São Paulo: Ltc, 2006.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** São Paulo: Best Seller, 2003.
- COUTINHO, Osmar. **Motivação e comprometimento.** São Paulo: Sucesso, 2002.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you motivate?** *Harvard Business Review*, jan/fev. 1968.

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

_____. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMES Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MASLOW, Abraham H. Theory of human motivation. **Psychological Review**, p. 370-96, jul 1943.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração-Ed. Compacta**. São Paulo: Atlas, 2005.

NAVARRO, Leila. **Talento para ser feliz**. Rio de Janeiro: Gente, 2000.

PENNA, Antonio Gomes. **Introdução à motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.

PISANDELLI, Glória Maria V L. **A Teoria de Maslow e a sua relação com a educação de adultos**. Sobral: Uva, 2002.

PREE, Max De. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBERTS, Wess. **Segredos de liderança de Átila, o Huno**. São Paulo: Best Seller, 1989.

ROMAN J. R. **As forças da motivação**. São Paulo: Vida, 2000.