

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO
SUL**

Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

Valdecyr Catrochio

**ANÁLISE DO FATOR DETERMINANTE NA LIDERANÇA COMO
ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA GESTÃO NAS AGENCIAS DO
BANCO DO BRASIL**

**Londrina
2007**

Valdecyr Catrochio

**ANÁLISE DO FATOR DETERMINANTE NA LIDERANÇA COMO
ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA GESTÃO NAS AGENCIAS DO
BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof^a. Silvia Generali
Prof. Tutor: Leandro Vieira.

**Londrina
2007**

Valdecyr Catrochio

**ANÁLISE DO FATOR DETERMINANTE NA LIDERANÇA COMO
ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA GESTÃO NAS AGENCIAS DO
BANCO DO BRASIL**

Conceito final:

Aprovado em 27 de outubro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Marina Nakayama – UFRGS

Prof^º. Clesio Saldanha – UFRGS

Orientador – Prof^ª. Silvia Generalli – UFRGS

Dedicatória

Dedico a minha família pelo apoio recebido durante todo o tempo desta Especialização para alcançar o meu objetivo, à minha esposa e grande companheira Maurícia e aos meus filhos Fernando e Natália.

Agradecimentos

Ao Prof. Autor Ivan Antonio Pinheiro pelo início da Monografia na Área Metodológica;

Ao Prof. Tutor Leandro Vieira pelo acompanhamento da Monografia na Área Temática;

A toda a Turma de LONDRINA (PR), por todo o tempo que desenrolou esta Especialização e que foram importantes para a conclusão deste trabalho.

A Deus, origem e fim de todas as coisas.

RESUMO

Esta monografia apresenta como principal problemática determinar o perfil de liderança predominante entre os gestores das agências do Banco do Brasil na região oeste do Paraná e apresentar as principais percepções em relação a atuação desses indivíduos na atual política econômica e social do banco. Procurou-se determinar qual o perfil ideal de um líder, analisando qualidades e opiniões de liderados e como foi a influência da "maquinização" do ambiente organizacional, que alterou o *modus operandi* das agências bancárias a partir de 1995 com a redução do emprego e aumento das máquinas. O método utilizado para pesquisa foi quantitativo, pois diz respeito à investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los em toda a sua profundidade. A busca de dados foi de ordem representativa de um determinado universo de modo que seus dados pudessem ser generalizados e projetados para aquele universo, possibilitando aos futuros leitores uma maior clareza dos objetivos definidos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário dirigido a 47 indivíduos pertencentes à Gerência Média de agências bancárias pertencentes ao Banco do Brasil, na região oeste do Paraná, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente menos passíveis de erros de interpretação. Levou-se em consideração que este tipo de pesquisa, em muitos casos gera índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação. Concluiu-se que os gerentes submetidos à análise estão dentro do perfil sugerido como ideal pela literatura consultada.

ABSTRACT

This monograph presents as main problem to determine the profile of predominant leadership among the managers of the agencies of the Bank of Brazil in the area west of Paraná and to present the main perceptions in relation to those individuals' performance in the current economic and social politics of the bank. It tried to determine which the a leader's ideal profile, analyzing qualities and opinions of having led and as it went the influence of to machine organization of the atmosphere, that altered the modus operandi of the agencies you would support starting from 1995 with the reduction of the employment and increase of the you plan. The method used for research was qualitative, because he/she says respect to the investigation of values, attitudes, perceptions and the researched public's motivations, with the primordial concern of understanding them in all its depth. The search of data was of representative order of a certain universe so that its data could be widespread and projected for that universe, facilitating the future readers a larger clarity of the defined objectives. The instrument of collection of data was a questionnaire driven 47 managers of bank agencies belonging to the Bank of Brazil, in the area west of Paraná, since the results are more concrete and, consequently less with possibility of interpretation mistakes. It was taken in consideration that this research type, in many cases generate indexes that they can be compared along the time, allowing to trace a historical of the information. t was ended that the managers submitted to the analysis are inside of the profile suggested as ideal by the consulted literature.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Perfil dos Entrevistados em números	33
Gráfico 02 – Perfil dos Entrevistados em porcentagem	33
Gráfico 3 – Perfil Ideal de Um Líder	35
Gráfico 4 – Perfil Ideal de Um Líder	35
Gráfico 5 – Seu Gerente possui a Característica de Líder	36
Gráfico 6 – Seu Gerente possui a Característica de Líder	37
Gráfico 7 – Percepção sobre o Gerente	38
Gráfico 8 – Percepção sobre o Gerente	39
Gráfico 9 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	41
Gráfico 10 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	41
Gráfico 11 – Opinião sobre os Resultados da Empresa.....	42
Gráfico 12 – Opinião sobre os Resultados da Empresa.....	43
Gráfico 13 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	45
Gráfico 14 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	45
Gráfico 15 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	46
Gráfico 16 – O Gerente Analisado por demais Funcionários	47
Gráfico 17 – Adjetivos de um Líder	48
Gráfico 18 – Adjetivos de um Líder	48
Gráfico 19 – Características do Gerente	50
Gráfico 20 – Características do Gerente	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 ANÁLISE ORIENTADA PARA A LIDERANÇA E A GESTÃO EMPRESARIAL.....	12
2.1.1 Conceito de Liderança.....	16
2.1.2 Influência Interpessoal.....	18
2.1.3 Teoria de Traços de Personalidade.....	19
2.2 FUNÇÕES DO LÍDER	22
2.2.1 Liderança e Motivação	23
2.3 GESTÃO EMPRESARIAL	25
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 CARACTERIZAÇÕES DO ESPAÇO DA PESQUISA	29
3.2 MÉTODO.....	29
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	31
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS.....	55

1. INTRODUÇÃO

A habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas. Conhecendo os estilos de lideranças das pessoas podemos ter uma maior compreensão das relações estabelecidas, minimizando os conflitos interpessoais. Uma vez que temos uma organização com objetivos comuns definidos e compartilhados, passa a ser de responsabilidade mútua (líderes e liderados) a manutenção de comportamentos, valores e ideologias adotadas para que a liderança seja reflexo da qualidade das relações interpessoais, procurando desta forma, evitar a poluição dos modos de se exercer o poder. Uma vez que não há um modelo universal de liderança, o indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado, praticando assim a liderança situacional. Esta exige líderes flexíveis, criativos e, principalmente, dispostos a praticarem o constante aprendizado.

Para consecução de seus projetos, o empreendedor abre mão de sua centralização de poder e flexibiliza o seu estilo de liderança, uma vez que necessita que determinados grupos executem suas tarefas. A má distribuição e utilização do poder dentro das organizações podem gerar desequilíbrios e descaracterizar o líder, causando sentimentos inibidores como: medo, ansiedade, submissão, revolta, resistência à mudança, entre outros.

Como todos nós exercemos relações de liderança, e conseqüentemente, uma forma de poder, convém estarmos conscientes de como estamos utilizando esses fatores para obtenção de nossos objetivos, procurando adaptá-los as mais diversas situações.

O Bancário é uma profissão de quase três mil anos. Nasceu na Roma antiga (800 a.C.) com as funções básicas que até hoje estão no mercado como gerencia de depositos,intermediação de pagamentos e a concessão de créditos, controladas na época pelos " argentarii",homens de carater e idoneidade acima de qualquer suspeita. Hoje trabalhar em um banco não é mais manejar uma caixa registradora,a competitividade no mercado financeiro deixa claro que , tem vantagem a empresa e

funcionario que internalizar os conceitos de planejamento e coordenação. A expectativa hoje é por flexibilidade, capacidade de inovação e por aceitação de riscos. O burocrata, conformado e limitado, tem poucas chances de sobrevivência no mercado onde os postos de trabalho caem vertiginosamente, de 1.05 milhão para 400 mil em dez anos.

Dentro desta identificação e desenvolvimento do perfil desse profissional, que o papel do líder eficaz entra em cena como condição fundamental para o atingimento dos objetivos da organização.

O líder deve gostar e saber lidar com as pessoas, conhecer e respeitar, envolver e motivar. Deve ser um comunicador eficiente, saber estabelecer relações de confiança, ter um canal de comunicação aberto e bilateral e ouvir seus colaboradores, sempre.

O líder deve implementar ações para influenciar as pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da organização e do grupo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A problemática central e também objetivo principal da pesquisa está enfocada verificar o perfil de liderança predominante entre os gestores das agências do Banco do Brasil na região oeste do Paraná e apresentar as principais percepções em relação a atuação desses indivíduos na atual política econômica e social do banco.

1.1.2 Objetivos Específicos

a - Apresentar os aspectos da expressão liderança, suas características e suas alterações na atual globalização e momento sócio-econômico das agências bancárias;

b - Analisar as mudanças na organização do trabalho e na estrutura da sociedade segundo métodos de qualificação e automação;

c - Confrontar numa análise teórica os termos liderança e gestão, buscando saber qual a relação que existe entre gestor e o perfil de líder.

d - Verificar se há diferença nos perfis de gestores dentre as agencias pesquisadas, levando-se em consideração os aspectos demográficos como possível condicionante.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pelo novo paradigma do Banco do Brasil que na atualidade, possui grande parte de pequenas agencias com poucos funcionários e o desafio do líder é conciliar o que a empresa espera de seu desempenho e obter o reconhecimento de seus comandados, criando um ambiente favoravel para que busquem o autogerenciamento na execução das tarefas e por busca de resultados. Assim, a pesquisa contribui com essa realidade e com novos pesquisadores

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ANÁLISE ORIENTADA PARA A LIDERANÇA E A GESTÃO EMPRESARIAL

As organizações são constituídas por pessoas - sentimentos emotivos e racionais diferentes sujeitos as forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos, a liderança entre outras dinâmicas que movimentam o ser humano e o grupo onde ele se situa. É importante rever quais são as ferramentas que o empresário utiliza para tomar suas decisões, lembrando que todas elas fazem parte de um composto de análise. A leitura deve percorrer os pontos fortes e fracos no ambiente interno e as ameaças e as oportunidades existentes no ambiente externo. Assim, o levantamento bibliográfico ora utilizado e abaixo descrito, aborda os principais fatores relacionados à liderança, líder e liderados.

As organizações para enfrentarem os desafios no novo milênio terão que pensar mais nas pessoas; não adianta obter lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano e principalmente deverão se preocupar mais em criar estímulos que os motivem para alcançarem tantos os objetivos da empresa quanto os objetivos pessoais de cada pessoa. O termo liderança é alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida” (HAMPTON, 1992, p. 386).

Hoje em dia os líderes são necessários? Com certeza, uma empresa que enfrente determinados problemas de ordem financeira ou geográfica, por exemplo, pode recorrer à outros estabelecimentos buscando resolvê-los. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. As organizações precisam ser lideradas para que possam adaptar-se às condições que se modificam, para dar esperanças quando o desenvolvimento do produto fracassa ou quando um contrato acaba de ser passado para a concorrência pela terceira vez seguida. Liderança parece ser mais necessária quanto mais instável for a situação, a principal missão de um líder é levar a equipe a alcançar suas metas.

Não existe líder ideal. Cada empresa terá de encontrar sua própria fórmula de liderança. Mas assim como a nova economia dita algumas tendências (inovação, organizações mais enxutas, mais ágeis e mais democráticas) para as organizações; as que se adaptarem melhor terão mais sucesso, também os líderes mais aptos a lidar com essas tendências farão um trabalho melhor. Azevedo (2002, p. 351), expõe sua idéia de direção quando afirma que o “[...] conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo”.

Devido às constantes mudanças e a disputa acirrada de mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais, quanto aos fatores de liderança, comunicação, planejamento, entre outros, verificando-se especialmente para cargos ou situações de liderança ou comando.

Quanto aos cargos gerenciais, as organizações têm se mostrado intensamente exigentes, em especial quando o assunto relaciona-se a prazos de alcance de resultados e desempenho. Com isto é necessário trabalhar com equipes altamente qualificadas e com muita autonomia para estabelecer seus próprios caminhos para alcance de objetivos, e, devido a tais condições têm-se observado e exigido mudanças na maneira de gestão, especialmente dos líderes/gestores, que diante das atuais circunstâncias funcionam muito mais como facilitadores do processo, ao invés de dirigentes de execuções de atividades.

A liderança está relacionada com a tomada de decisões programadas e não programadas. As programadas partem de uma rotina e de um aprendizado. São decisões as quais o sujeito foi orientado a tomar e treinado para isto. As não-programadas estão inseridas num contexto novo, onde o sujeito que tomará a decisão se depara com uma situação a qual ela fará uso de um julgamento. Este julgamento depende de alguma maneira indefinida de experiência, percepção e intuição somadas a um espírito criador.

Ao liderar, o indivíduo encontrará comportamentos de oposição, todo profissional que lida com pessoas e com grupos, deve compreender os fenômenos desse grupo para ter melhores condições de construir equipes e administrar os fenômenos relacionais.

Nessa linha de pensamento, Bergamini (1994, p. 78) apresenta a liderança como administração do sentido da motivação, pois considera que é “[...] apenas a

partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca que o líder tem a possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados”.

O gestor de pessoas deve ser antes de tudo um líder. Deve ser necessariamente um especialista em pessoas para obter a produtividade da equipe, a qualidade requerida e os resultados esperados para a área. Assim, o passo inicial é o chefe aprender e apreender a fundo o contexto da equipe que coordena, localizando as necessidades e expectativas dos liderados, para dentro do possível, atendê-las (BERGAMINI, 1997).

A etapa seguinte é adotar as linhas de ação ou as táticas compatíveis com a realidade identificada. Isto significa que o chefe atuará dentro da realidade da equipe e, obviamente, da organização. É fundamental que o chefe seja suficientemente flexível para não agir com rigidez e para poder avançar e recuar de acordo com as circunstâncias.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão-se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido. Só um gerente que assume o poder de influenciar e o faz acontecer de forma sistematizada tem condições de ser vitorioso na obtenção desse estado de prontidão por parte das pessoas (BERGAMINI, 1997).

A força do novo cenário do mundo dos negócios exige um líder diferente daquele dos padrões do passado, que se transformará acima de tudo em um grande agente promotor e fomentador das adequações internas.

Para Senge (2002, p. 387) “os líderes são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, são responsáveis pela aprendizagem”. Este autor também afirma que as responsabilidades da liderança são apenas resultados da escolha individual. Para tanto, diferencia escolha de desejo, “[...] querer é um estado de deficiência — queremos o que não temos. Escolher é um estado de suficiência — escolher ter o que realmente queremos” (p. 388).

É importante averiguar quais são as ferramentas que o empresário utiliza para tomar suas decisões, lembrando que todas elas fazem parte de um composto de análise. A leitura deve percorrer os pontos fortes e fracos no ambiente interno e as ameaças e as oportunidades existentes no ambiente externo.

Segundo Gil (2001, p. 13),

Evidencia-se que uma boa gestão procura maximizar os seus fatores produtivos internos (operacionais ou táticos) de acordo com as necessidades e exigências de vários fatores externos (estratégicos). Nada é feito sem que o mercado ou que o ambiente externo oriente, sinalize, exija ou solicite. Assim podemos concluir que uma gestão ou uma tomada de decisão baseada exclusivamente nos indicadores internos não é suficientemente confiável.

Outra questão diz respeito ao aspecto temporal das informações. A análise dos fatores internos por estar relacionada ao passado, e em função da dinâmica empresarial e do mercado, possui limitações. A análise de cenários, parte do presente para o futuro, porquanto pode ser mais confiável embora, sozinha, também tenha as suas limitações.

Por outro lado, se o analista ou o empresário conseguir juntar as duas fontes de informações trabalhará com uma margem de segurança muito maior, estará usando de todas as variáveis possíveis e interferentes na atividade econômica (ULRICH, 2000).

Nesse raciocínio os trabalhos de análise não se limitam aos dados, às demonstrações financeiras e às informações da empresa. Não se limitam também à análise dos campos fundamentais de interesse empresarial, ou seja, financeiro, resultados e patrimonial. Na verdade eles serão apenas instrumentos e ferramentas de análise e de comparações. Se adicionar-se a eles a análise de outros agregados internos como a gestão da qualidade, a postura e a visão do processo administrativo da organização, as políticas estratégicas, o funcionamento dos processos e principalmente a liderança, conseguir-se-á uma verdadeira face da gestão empresarial. Outro ponto fundamental é focar a análise no todo, decompondo-o em todos os subsistemas para efeito de interpretação sem, entretanto, fracioná-los, para efeito de qualquer conclusão.

2.1.1 Conceito de Liderança

Segundo Adair (1992, p. 21), “a habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas”. Conhecendo os estilos de lideranças das pessoas podemos ter uma maior compreensão das relações estabelecidas, minimizando os conflitos interpessoais. Uma vez que temos uma organização com objetivos comuns definidos e compartilhados, passa a ser de responsabilidade mútua (líderes e liderados) a manutenção de comportamentos, valores e ideologias adotadas para que a liderança seja reflexo da qualidade das relações interpessoais, procurando desta forma evitar a poluição dos modos de se exercer o poder. Uma vez que não há um modelo universal de liderança, o indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado, praticando assim a liderança situacional. Esta exige líderes flexíveis, criativos e, principalmente, dispostos a praticarem o constante aprendizado. Conforme Adair (1992, p. 31):

A Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, onde uma boa Liderança pode gerar satisfação num grupo de pessoas envolvidas pelo líder, assim como uma má Liderança pode gerar separação do grupo não atingindo o mesmo objetivo da organização.

Para Ghosn (2002, p. 13) “o espírito de Liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser Líder não é ser o "chefe" ou o "gerente", é muito diferente disto”. Os Líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência: que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. A mente de Liderança é ampla. Ela tem espaço para as ambiguidades do mundo, para sentimentos conflitantes e idéias contraditórias.

A necessidade crescente de líderes nas organizações resulta da maior utilização de máquinas no trabalho rotineiro e do crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento. As atividades destinadas aos seres humanos envolvem inovação e pautam-se em novos métodos de trabalho. Aproxima-se a fase em que empregados terão de se revezar na liderança, ao perceberem que precisam exercer influência sobre os demais para realizarem suas missões (BOOG, 2005).

O comportamento de Liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades.

Lipman-Blumen (2001, p. 13) define liderança como:

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A Liderança é encarada como um fenômeno social, pois ocorre exclusivamente em grupos sociais, ou seja, envolve relações pessoais e estruturas sociais. Um líder inato pode ser facilmente reconhecido perante o grupo, pois sua capacidade de coordenar, direcionar, conduzir o grupo à atingir seus objetivos ficam evidentes e o tornam uma espécie de guia representativo do grupo.

Ainda Lipman-Blumen (2001, p. 14), é preciso distinguir dois tipos de Liderança:

a) Liderança como qualidade pessoal

Combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder.

b) Liderança como função

Decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa.

Liderança é uma questão de redução de incertezas do grupo, pois o indivíduo que passa a contribuir mais com orientações e assistência ao grupo (auxiliando para tomada de decisões eficazes) tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. Assim, a Liderança é uma questão de tomada de decisões do grupo.

Do ponto de vista da Liderança Funcional, Chiavenato (2001, p. 46) define: "A Liderança é função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo". Essa relação funcional somente existe quando um líder é reconhecido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Quando o grupo elege, aceita espontaneamente um indivíduo como líder, é porque ele possui e controla os meios (como: habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro,

relacionamentos, posses, etc...), que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

2.1.2 Influência Interpessoal

Para os autores Davel & Vasconcelos (1995), “a liderança é uma influência interpessoal, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas”.

A importância da liderança, sobretudo nas empresas, é bastante visível nos dias de hoje, pois se a liderança é uma influência interpessoal, que modifica o comportamento, esta, deve ser dirigida à aumentar a satisfação na conquista de determinada meta e na diminuição dos riscos.

Considerando-se as mudanças permanentes no dia-a-dia, não se pode deixar de perceber a importância de um líder servindo de âncora e radar, indicando a direção a ser seguida, garantindo o sucesso e a eficácia organizacional. Para isso, é necessário estabelecer uma nova postura em relação à liderança.

Segundo Parker (2004), essa postura é construída com base na ideia das pessoas a respeito de liderança, que, por sua vez, reflete os valores e as preocupações mais gerais de uma determinada época. A História testemunha que toda geração se rebela não apenas contra determinados líderes, mas também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado. Atualmente, reage-se ao estilo ‘patriarcal’ de liderança, que levou pessoas a comandar as grandes organizações militares da Segunda Guerra Mundial e que serviu de modelo para conduzir inúmeras organizações industriais. O executivo do tipo militar predominava no período pós-guerra e era o mais apropriado, mas, atualmente, tal estilo de liderança não é adequado. O que se evidencia é a obsolescência de instituições calcadas no passado. Para reverter esse quadro, novas formas de liderança terão de ser aprendidas.

Uma equipe competente, alinhada e motivada leva seu tempo para ser formada. As empresas que sabem lidar bem com pessoas e equipes conseguem atingir excelentes resultados de negócio, integrados com um clima interno onde as

peças gostem de trabalhar, onde a motivação, o trabalho em equipe, a flexibilidade, a inovação e a criatividade estão sempre presentes (Bergamini, 1997).

Segundo Bardwick (1996), a globalização é a grande chance, é o presente do momento para as pessoas que assumem funções de liderança nas organizações. E qual é esta dívida e, ao mesmo tempo, este desafio? É ter oportunidade de ser um líder, isto é, vivenciar plenamente pela capacidade, habilidades de liderança.

2.1.3 Teoria de Traços de Personalidade

Para Lazaratto (2001, p. 13), “traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. O líder é aquele que possui vários traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas”. Com isso o líder apresenta traços marcantes por meio dos quais pode influenciar o comportamento das pessoas, passando para elas parte das suas ações, a maneira de agir em determinada situação, como lidar com pessoas temperamentais, enfim alguns líderes possuem traços tão marcantes que pode até influenciar as missões importantes como religião ou uma missão militar.

Essas teorias baseadas nos traços da personalidade do líder foram marcadamente influenciadas pela chamada teoria do “grande homem”, que foi defendida por Carlyle em 1910 para explicar que progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. Conforme Mosconi (1985, p. 46):

Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso. Exemplos de certos reis, militares, heróis. Mas, nem todas as pessoas podem ser líderes, pois para ser um líder, o indivíduo tem que cativar as pessoas com habilidade pessoal, passando para elas confiança, sinceridade, conhecimento exercendo influência sobre o grupo ou pessoa.

Uma pessoa pode ser um grande líder em uma empresa ou escola, no entanto na comunidade ou até mesmo em seu lar ao menos consegue dar uma opinião. Davidow, em 1991, já verificava que “torna-se claro que uma análise adequada da liderança envolve não apenas o estudo dos líderes em si, mas também das situações em que estão envolvidas”. É importante ressaltar, que este poder

atribuído aos líderes deve ser orientado, e voltado a satisfação daqueles que são subordinados, pois é crescente o número de casos de chefes que humilham seus subordinados, como forma de mostrar o seu poder, e tornam o que deveria ser uma conquista, um motivo de orgulho, uma rotina de humilhações, que segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) é um dos principais fatores de aposentadoria precoce.

Uma Liderança inadequada por tiranos ou incompetentes, traz prejuízos drásticos não só à empresa, mas principalmente aos indivíduos que dela fazem parte. Há relatos impressionantes de pessoas que sofrem verdadeira tortura cotidiana, causando problemas emocionais, físicos e conseqüências irreversíveis à carreira.

Como última análise, é fundamental ao Líder ter habilidade para lidar com gente, para não perder a contribuição que cada um pode dar a qualquer projeto.

Para consecução de seus projetos, o empreendedor abre mão de sua centralização de poder e flexibiliza o seu estilo de liderança, uma vez que necessita que determinados grupos executem suas tarefas. A má distribuição e utilização do poder dentro das organizações podem gerar desequilíbrios e descaracterizar o líder, causando sentimentos inibidores como: medo, ansiedade, submissão, revolta, resistência à mudança (HERSEY & BLANCHARD, 1997)

Como todos nós exercemos relações de liderança, e conseqüentemente, uma forma de poder, convém estarmos conscientes de como estamos utilizando esses fatores para obtenção de nossos objetivos, procurando adaptá-los as mais diversas situações.

As organizações, por serem constituídas por pessoas, estão sujeitas a terem seus objetivos atingidos de diferentes formas (sendo eficaz e/ou eficiente), dependendo forças para atingir suas metas, a mais ou menos do exigido realmente, dependendo muito das relações interpessoais que há entre os componentes do grupo. O intraempreendedor, por ser o líder, deve estar atento à qualidade do relacionamento dentro da estrutura organizacional.

Segundo Chiavenato (2001, p. 62): "O processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar objetivos desejados" É a prática do poder, é a habilidade de exercê-lo. Há algumas habilidades associadas à liderança:

- Autoconsciência elevada - conhecer a si mesmo (potencialidades e deficiências);
- Solicitar *feedbacks* - auxílio no desenvolvimento da autoconsciência
- Sede de aprender - aprendizado contínuo;
- Integração entre a vida pessoal e profissional - alinhamento que gera autenticidade e confiança;
- Respeito pelas diferenças - sim à diversidade e ao ecletismo; abaixo a discriminação e ao pensamento intransigente.

Um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas. Para isso é fundamental que as lideranças estimulem o desenvolvimento do potencial humano, no sentido de se afinar as relações interpessoais. Fica transparente assim, que o estilo de liderança é reflexo das diferentes formas de poder.

Ainda segundo Chiavenato (2001, p. 64), dentro de um modelo contingencial de liderança existem três variáveis básicas da situação:

- Relação membro-líder - como se estabelecem as relações interpessoais (característica democrática);
- Estrutura da tarefa - o nível de tarefa a ser executada (característica autocrática);
- Poder de posição - poder e autoridade inerentes à ocupação do líder

Desta forma, dentro do estudo de liderança, podemos traçar um relacionamento entre a execução da tarefa e a qualidade do relacionamento, como proposto pelo modelo de Laura Tyson (2002), onde:

- Comportamento voltado para a tarefa - o líder dedica tempo a explicar os deveres e responsabilidades dos indivíduos, determinado a tarefa e todas as explicações devidas para sua execução;
- Comportamento voltado para a relação - refere-se aos atos de ouvir, facilitar e apoiar, providenciando apoio sócio-emocional, "carícias psicológicas" e sendo flexíveis com os comportamentos.

As situações dentro de conflitos, tomadas de decisões, apoio e outras, demonstram claramente a interrelação entre liderança, motivação e poder. Assim, segundo Tyson (2002), tem-se alguns modelos de estilos de lideranças básicos:

- Liderança Coercitiva - os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar;
- Liderança Controladora - utiliza manipulação emocional e material. O líder é uma pessoa centralizadora, sendo que os liderados assumem uma postura de acomodação e desinteresse;
- Liderança Orientadora - possibilita relacionamento informais, facilita o crescimento profissional, amplia relacionamentos, agiliza a comunicação,

havendo valorização do ser humano. Cuidado com a tendência a gerar "paternalismo";

- Liderança Integradora - todo indivíduo possui capacidade de contribuir para o alcance dos objetivos, estimula as potencialidades e as inovações, prática de feedbacks, autoconhecimento e autocontrole, intensificação da responsabilidade e comprometimento no sentido de se atingir os objetivos propostos.

Uma vez que não existe um estilo de liderança "universal e ideal", que se enquadre a todos os indivíduos e situações, o estilo de liderança deverá e será influenciado pelo contexto, cabendo ao líder identificar qual deverá ser utilizado. Ressalta-se assim que o poder e as lideranças exercem grande influência nas condutas dos liderados, nas estruturas e culturas da organização, e também na sua eficácia.

2.2 Funções do Líder

O estilo de liderança é, definitivamente, um componente importante para a qualidade de vida do executivo e determina o grau de estresse que o trabalho lhe causa. Basicamente, o executivo pode assumir a postura de pôr as mãos à obra e trabalhar com a equipe ou assumir a postura somente estratégica, monitorando o trabalho e cobrando resultados globais.

Um estudo feito por Lipman-Blumen (2001) destaca-se que no mercado brasileiro, a postura mista é a preferida por 58,7% dos executivos: gerenciam resultados globais, mas tem envolvimento próximo em algumas das operações diárias. O grau de motivação cara a cara que os executivos utilizam com os funcionários da empresa corrobora os mesmos dados: 44,2% declaram manter contato constante tanto com executivos quanto com funcionários operacionais, e mais 18,9% praticam a política de portas abertas para todos os funcionários. No total, 63,2% dos executivos praticam a motivação cara a cara intensamente, que é usualmente acompanhada de uma boa dose de estresse.

Também confirma os dados o percentual de 43,5% de executivos engajados na política de formar constantemente equipes para solucionar problemas, praticando

freqüente encorajamento para que os funcionários trabalhem em equipe (LIPMAN-BLUMEN, 2001).

Para compensar todo o desgaste, parece que no aspecto social o executivo brasileiro consegue ser mais caloroso e menos solitário: 55,8% estabelecem uma mistura de relacionamento profissional com relacionamento amigável com subordinados imediatos e mantêm algum contato social com eles (LIPMAN-BLUMEN, 2001).

Um dos principais fatores da liderança é a perfeita comunicação. Neste processo não pode haver ruídos. Não existe: "*Você entendeu mais ou menos!*" (IANNI, 1999) A compreensão deve ser perfeita, porém, para tanto, é necessário que a exposição seja também perfeita, clara, objetiva, despida de pragmatismo. Quanto mais simples mais compreensível.

Um líder deve dar vazão, permitir a exposição completa daquele que deseja expressar-se; saber ouvir e ser um bom ouvinte, abandonar os paradigmas e premissas, suas verdades; limpar sua mente para abstrair a informação do seu interlocutor compreendendo-a antes de tudo, sem compará-las com suas posições sobre o assunto. Desprender-se dos seus anseios e aspirações, da sua própria liderança, sentir-se feliz ao ser superado; elogiar a mais óbvia argumentação por estímulo ao discernimento, envolvimento e participação daquele que a requisita; neutralizar-se para ouvir opiniões sob diversas culturas e credos; refinar o diálogo; compreender o não verbal: gestos, expressões, posturas, dentre outros.

2.2.1 Liderança e Motivação

Uma das principais missões do líder é ajudar os funcionários a ter sucesso exercitando cada vez mais o que eles são, não tentando transformá-los no que eles não são.

Segundo Chiavenato (2001, p. 126) "a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades."

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. O homem não é motivado exclusivamente pela busca de dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.

Ainda Chiavenato (2001, p.128)

O homem é 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, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

O ser humano é composto por necessidades básicas. Uma necessidade fundamental é a de auto-realização, como diz Chiavenato, (2001,p. 130) "é o impulso de realizar o próprio potencial, de estar em contínuo auto desenvolvimento."

Portanto é de suma importância que o líder conheça a sua equipe afim de conduzi-los ao objetivo organizacional. "O líder deve vibrar, ser atraente carismático. As pessoas querem aprender alguma coisa cada vez que o encontrarem." (GHOSN, 2002, p.11).

Ainda Ghosn, (2002 p. 16), "o líder é a principal fonte de energia positiva da organização. No entanto, para desempenhar esse papel, ele deve ter uma fonte de energia emocional própria, ou acabará totalmente exaurido."

Dentro de uma concepção, a relação entre líder e liderados repousa em três generalizações :

- A vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar e manter equilíbrio.
- A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos
- Para qualquer indivíduo, o processo de usar relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades. Em outros termos o indivíduo não espera passivamente que a relação capaz de proporcionar-lhe os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ele próprio procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza

aqueles relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais.

Assim, segundo Mintzberg (1973), a formação do gerente está no desenvolvimento das habilidades, ele acredita que é preciso oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades independentemente do conhecimento que elas possuem. Uma gestão só se completa quando o gestor encontra possibilidades para formação continuada. Dessa forma, continuamos a pesquisa delimitando a gestão empresarial.

2.3 Gestão Empresarial

As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando profissionais competentes com habilidade para a gestão em diferentes áreas. Com essa preocupação, cada vez mais os executivos procuram participar de Programas de Educação Continuada que melhor atendam às necessidades imediatas do mercado. (GIL, 2001).

Quais são os objetivos de um gestor ou gerente? Segundo Santos, (2002), defini-se objetivos como obter uma visão sistêmica da gestão de empresas, em todas as funções: marketing, finanças, recursos humanos, produção, etc.

Participar de ampla troca de idéias e de exercitação prática sobre problemas e casos reais de gestão de empresas, de forma multidisciplinar. Compreender o processo global de gestão, que levando o profissional a perder a visão "paroquial" e as lidas com os problemas de modo mais integrado. Conviver com professores qualificados do ponto de vista comercial e prático e com colegas de rica experiência. Habilitar-se a promoções e a desempenhar funções mais complexas na gestão de empresas.

Surgem novas formas sociais sobre o espaço e o tempo, e muitos imaginam que chegou a era da pós-modernidade (HALL, 2002). E “[...] troca-se a experiência pela aparência, o real pelo virtual, o fato pelo simulacro, a história pelo instante, o território pelo dígito, a palavra pela imagem” (IANNI, 1999, p. 211).

Os chamados países periféricos, entre eles o Brasil, são atingidos, assim como as suas organizações, pelas implicações destas transformações em suas políticas econômicas nacionais. São obrigadas a seguir as seguintes orientações ou exigências:

As economias nacionais devem abrir-se ao mercado mundial e os preços domésticos devem adequar-se aos preços internacionais; deve ser dada prioridade à economia de exportação; as políticas monetárias e fiscais devem ser orientadas para a redução da inflação e da dívida pública e para a vigilância sobre a balança de pagamentos; os direitos de propriedade privada devem ser claros e invioláveis; o setor empresarial do Estado deve ser privatizado; a tomada de decisão privada, apoiada por preços estáveis deve ditar os padrões nacionais de especialização; a mobilidade de recursos, dos investimentos e dos lucros; a regulação estatal da economia deve ser mínima; deve reduzir-se o peso das políticas sociais no orçamento do Estado, reduzindo a sua universalidade, e transformando-as em meras medidas compensatórias em relação aos estratos sociais, inequivocamente vulnerabilizados pela atuação do mercado (SANTOS, 2002).

Esse novo tempo indeterminado e aberto que surge com essas modificações impostas pela globalização, muda o tempo associado à realização de um ofício, pois não existem mais os parâmetros rígidos e padronizados da produção tayloristas. Faz com que o trabalho, agora, possua contornos fluidos, de qualidades comunicacionais e lingüísticas (LAZZARATO, 2001).

O conceito de trabalho imaterial é proposto como o mais adequado para dar conta das dimensões pós-industriais. Essa ruptura com os modos tradicionais do trabalho tem na palavra flexibilidade sua maior bandeira. Não existe mais rotina, não existe mais longo prazo, não existe mais carreira, não importa o quanto uma pessoa tenha contribuído para uma empresa, o trabalhador é sempre descartável, ou melhor, flexível. Essa instabilidade atinge também nossas relações (TOMEI, 2001).

Segundo Gil (2001, p. 15) “a gestão de pessoas substituiu o antigo “recursos humanos”, pois não se pode considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer.

Já, Davel (2001, p. 47):

Eles passam a ser um componente indispensável do desempenho corporativo e da vantagem competitiva sustentada. A abrangência da gestão de pessoas é muito maior ao considerar a subjetividade inerente aos seres humanos. Ela reconhece que as ações das pessoas em uma organização se processam numa intersubjetividade. Os seres humanos precisam ser entendidos com base na expressão de sua linguagem e comportamento, pois são dotados de vida interior que emerge de sua história pessoal e social.

Na verdade, de acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas passa a enfrentar desafios ambientais, desafios organizacionais e desafios individuais. Dentre os desafios ambientais estão: revolução da informação e da comunicação, globalização, participação do Estado, ampliação do setor de serviços, diversificação da força de trabalho, alteração da jornada de trabalho, ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social. Nos desafios organizacionais: os avanços tecnológicos; a competitividade; a integração dos empregados na cadeia de valor; a descentralização; o *downsizing*; auto-gerenciamento de equipes; administração virtual; cultura organizacional e terceirização. Nos desafios individuais: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, manutenção de talentos e qualidade de vida.

Pode-se perceber o tamanho do desafio que se apresenta à gestão de pessoas. Conduzir seres humanos diante de tantas questões em um mundo em transformação, ou seria o que Dejours chama de guerra (1999), não como um conflito armado, mas como uma conjuntura social que exige sacrifícios individuais e sacrifícios coletivos “em nome da razão econômica”.

Apenas o reconhecimento daria sentido ao sofrimento e forneceria prazer, pois:

Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções, os desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também faz da pessoa, em compensação, um sujeito diferente daquele que era antes do reconhecimento (Dejours, 1999, 34).

Assim, sem recompensas só existe medo e submissão, a individualidade do trabalhador aumenta e ele é capaz de tudo para se manter em vantagem frente a uma possível lista de demissão. Explicam-se, assim, como os gerentes são capazes

de aceitar o trabalho sujo, colaborando com os processos de demissão em massa, construindo listas de demitidos para manter seu lugar, conservar seu cargo, suas vantagens e seu futuro na carreira.

Na integração da liderança e da busca de resultados, observa-se como um indivíduo que já se encontra em uma posição de liderança se torna um líder mais eficaz quando orientando para resultados. A orientação do líder para resultados pode ocorrer com maior eficácia e sem grandes gastos financeiros e desperdícios de tempo. Os tópicos a seguir reforçam esta idéia. Desta forma, é possível mencionar que os líderes que se orientam para resultados, apóiam os esforços dos membros do grupo, mas paralelamente estão dispostos a tomar decisões difíceis em relação a pessoas com um desempenho inaceitável. Inicialmente estes líderes orientam os indivíduos com desempenho inadequado e no caso de não obterem retorno, outras atitudes como a transferência e a demissão.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterizações do Espaço da Pesquisa

A pesquisa foi efetivada na empresa Banco do Brasil, que foi fundado em 1808, e atende hoje a todos os segmentos do mercado financeiro. 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 a todos os segmentos do mercado financeiro (BANCO DO BRASIL, 2007).

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona 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 *mobile banking*, a se comprometer com uma 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, entre outros (BANCO DO BRASIL, 2007).

A agência de onde partiu a pesquisa está locada em São Pedro do Iguaçu-PR, região oeste do Paraná, existe há 5 anos, conta com 05 funcionários e é considerada de Nível IV (porte pequeno).

3.2 Método

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionários). São utilizadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. Permitem que se realizem projeções para a população representada. Elas testam, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros (GATTI, 2003).

Desta forma, o método utilizado para essa pesquisa foi quantitativo, pois diz respeito à investigação de quantidade de resposta nas considerações sobre: valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em toda a sua extensão.

Segundo Portela (2004), a pesquisa quantitativa permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra que represente a população de forma estatisticamente comprovada.

Para Goldemberg (1999) a pesquisa quantitativa aplica-se à dimensão mensurável da realidade, origina-se na visão newtoniana dos fenômenos e transita com eficácia na horizontalidade dos extratos mais densos e materiais da Realidade. Seus resultados auxiliam o planejamento de ações coletivas e produz resultados passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo.

O instrumento utilizado para coleta de dados no método quantitativo é o questionário estruturado com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas) ou questionário semi-estruturado com perguntas fechadas e abertas. Dessa forma, procurou-se estruturar a pesquisa de forma que obedecesse a uma ordem representativa de um determinado universo de modo que seus dados pudessem ser generalizados e projetados para aquele universo, possibilitando aos futuros leitores uma maior clareza dos objetivos definidos.

Os receptores dos questionários foram respectivamente 47 indivíduos que ocupam o cargo na Gerência Média em agências de Nível 5 (estão computadas também agências que subiram para Nível 4, mas permanecem com a mesma quantidade de funcionários recentemente).

Cada indivíduo foi contatado via fone visando solicitar a colaboração de cada um, assim como, informando a importância de sua participação e opinião para a pesquisa. A eles foram enviados os questionários por e-mail, respondidos e devolvidos da mesma forma.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa se deu através de um questionário com 10 questões fechadas direcionado a 47 indivíduos ocupantes do cargo na Gerência Média de agências do Banco do Brasil da região oeste do Paraná.

3.4 Análise de Dados

Os dados foram analisados através de indexação de opiniões coletadas através do instrumento de coleta de dados (questionário) em anexo, com a literatura pertinente, inclusa no conteúdo do trabalho. Os resultados foram repassados para gráficos, a fim de se obter uma maior clareza das respostas, visando alcançar o objetivo da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

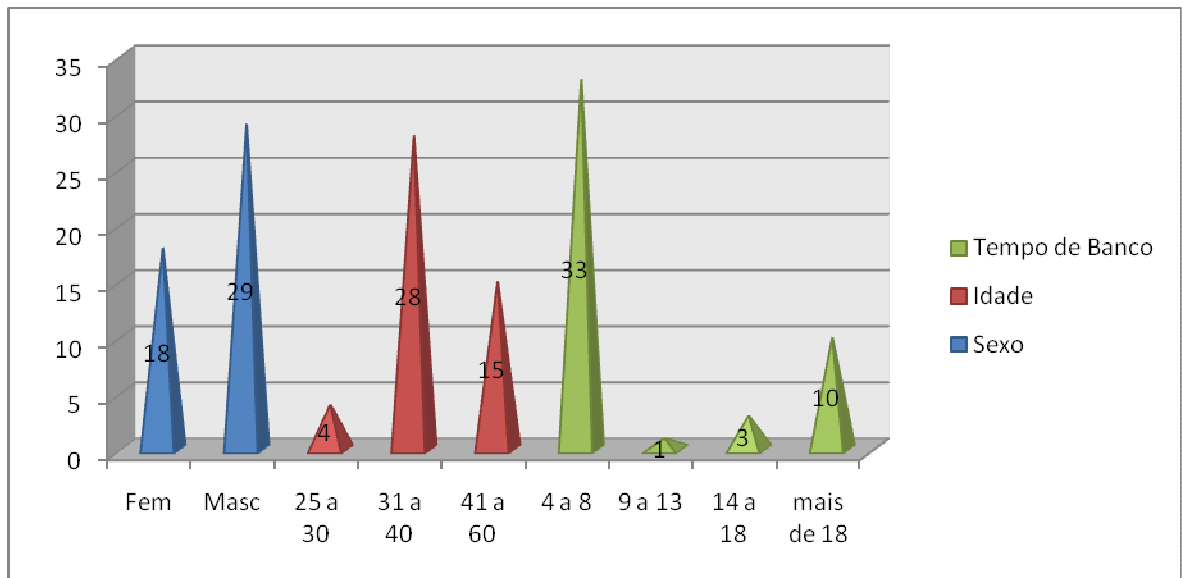
Como o objetivo da pesquisa esteve focado em determinar o perfil de liderança predominante entre os gestores das agências do Banco do Brasil na região oeste do Paraná e apresentar as principais percepções em relação a atuação desses indivíduos na atual política econômica e social do banco, optou-se em levantar padrões como possibilidades teóricas e como probabilidades empíricas. Enquanto possibilidades teóricas, por análise combinatória, e como possibilidades empíricas, com o auxílio de análise multivariada de dados.

Inicialmente determinamos os dados para amostragem do perfil dos respondentes. Indexando tais dados, foi possível determinar que a maioria dos respondentes, ou seja, 62% são do sexo masculino (29) e outros 38% são do sexo feminino (18).

A idade dos respondentes varia entre 25 e 60 anos, sendo que 8,5% (4) tem entre 25 a 30 anos. Outros 59,5% (28) têm entre 31 a 40 anos e ainda 32% (15) têm entre 41 a 60 anos.

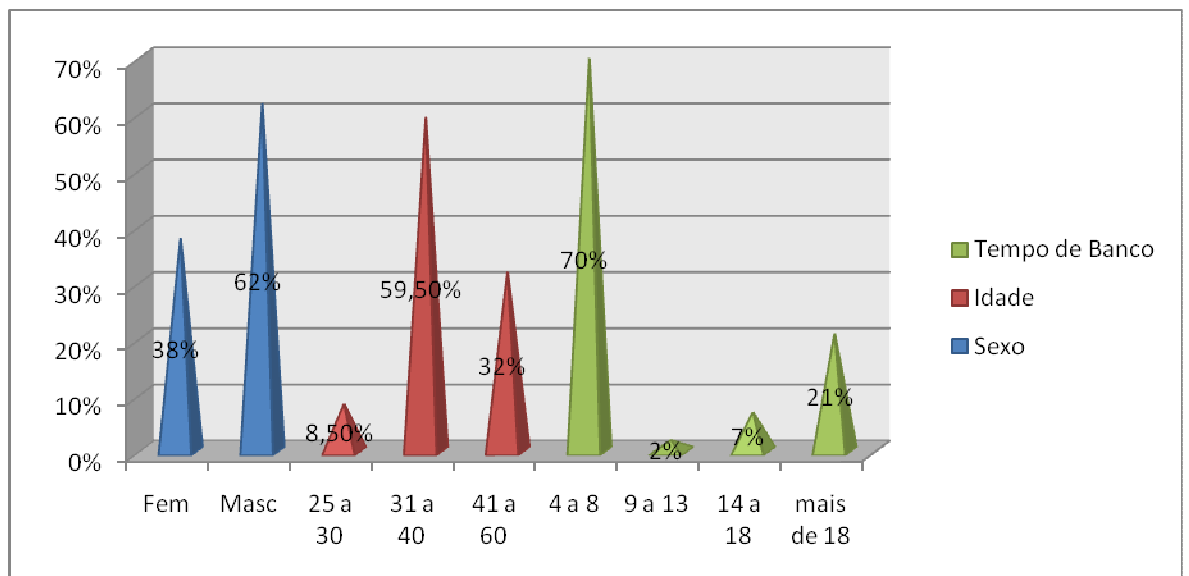
Quanto ao tempo em que atuam no Banco do Brasil tem variações entre 4 a 31 anos, distribuídos da seguinte forma: 70% (33) têm entre 4 a 8 anos de banco; 2% (1) têm entre 9 e 13 anos; outros 7% (3) têm entre 14 e 18 anos de banco e 21% (10) têm mais de 18 anos de banco. Um gráfico resumindo todos estes itens pode apresentar-se dessa maneira:

Gráfico 01 – Perfil dos Entrevistados em números



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 02 – Perfil dos Entrevistados em porcentagem



Autor: Catrochio, (2007).

Buscou-se na análise do questionário (em anexo) chegar a uma opinião conclusiva sobre o perfil esperado de um líder em agências de pequeno porte, Nível IV e V das unidades do Banco do Brasil.

Através da mensuração das respostas espera-se contribuir com essa pesquisa para novas análises e novos projetos em prol de melhorias para as agências que desenvolvem seu trabalho e procuram cumprir suas metas com poucos funcionários, onde cada um deles faz a diferença.

Contamos com a colaboração de 47 funcionários, os quais conforme foi solicitado, responderam o questionários da forma mais sincera possível e contribuíram com sugestões para o aprimoramento e qualificação não só do gerente mas também de toda equipe num todo.

Além do instrumento de pesquisa (questionário) estar em anexo no final da pesquisa, optou-se em transcrever cada pergunta e suas respectivas respostas para que houvesse assim, maior clareza e entendimento na análise.

Na primeira questão, perguntou-se:

- Para você, o líder ideal é aquele que?

a) Possui características como: inteligência, solicitude, independência.

b) Obtém lucros para empresa ao final de cada balancete.

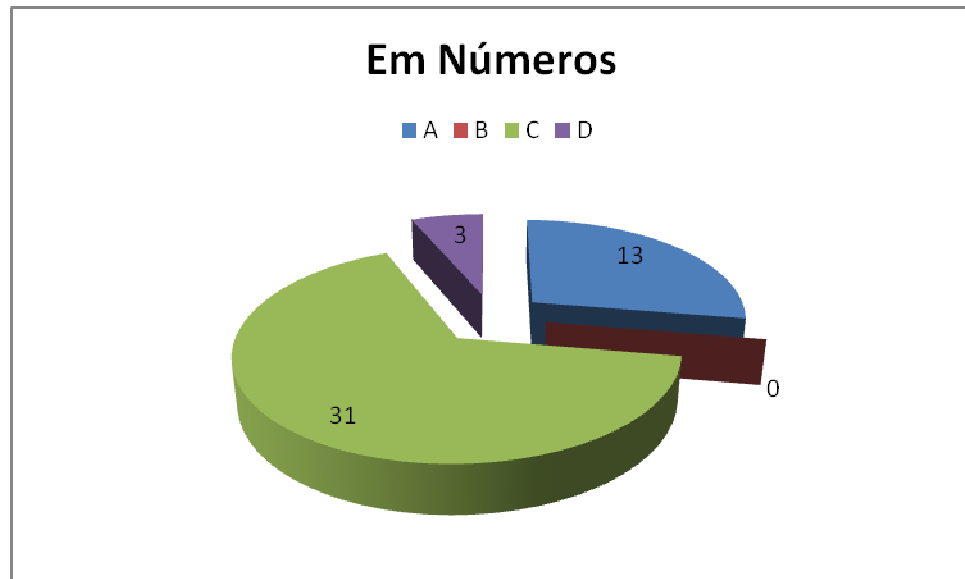
c) Que tem poder de persuasão e organização dentro de uma equipe.

d) Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.

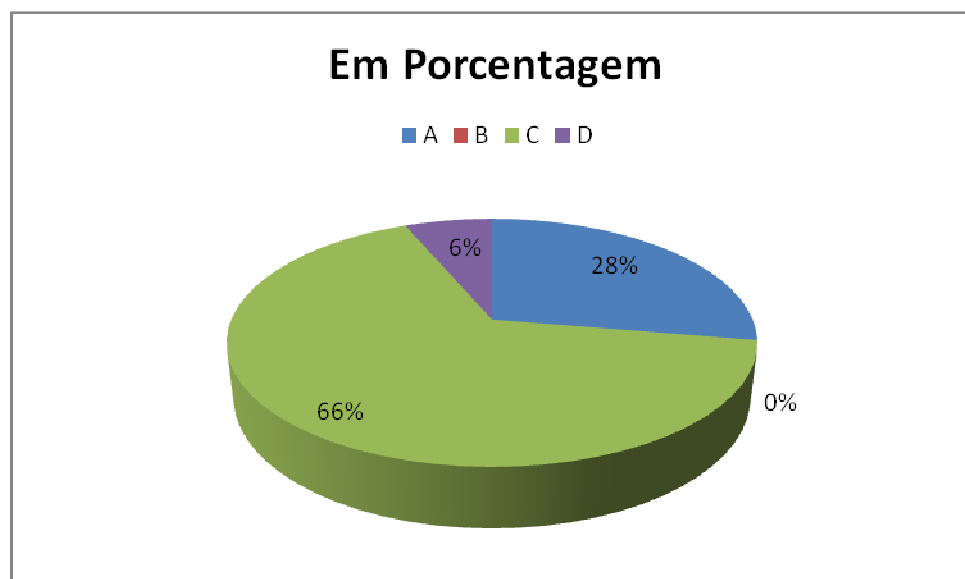
A sugestividade da pergunta alça por vários parâmetros dos perfis de liderança mencionados no texto. Conforme indica Lipman-Blumen (2001), existem características pessoais e combinações especiais que fazem de um indivíduo um líder. Ele tem a liderança como função, decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa.

Essa afirmativa coadune com a idéia de Hampton (1992) quando afirma que a principal missão de um líder é levar a equipe a alcançar suas metas através de influência positiva e organização.

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 3 – Perfil Ideal de Um Líder

Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 4 – Perfil Ideal de Um Líder

Autor: Catrochio, (2007).

Na pesquisa, 31 dos respondentes que corresponde a 66% pensam que líder é aquele que tem poder de persuasão e organização dentro da equipe.

Segundo Katz (2001) um requisito básico para um líder é o carisma, sem ela não consegue cativar e nem fazer as pessoas aceitarem as propostas oferecidas por ele, não que isso seja o mais importante, pois se tiver carisma e não houver comprometimento e objetivo pré-definido não seria capaz de atingir o tão esperado sucesso.

Na questão seguinte, a de número três sugeriu-se o seguinte:

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

a) sim b) não

Justifique:.....

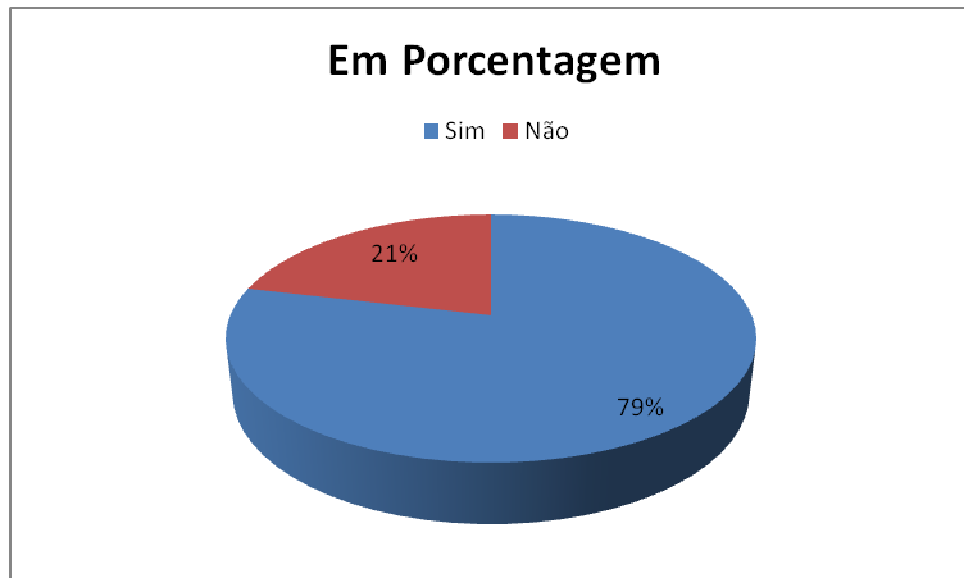
Considerada como uma das questões com maior alcance na objetividade para a pesquisa, justamente porque completa a anterior. Podendo-se concluir que os gerentes das agências escolhidas para participarem da pesquisa estão dentro do perfil de liderança desejado e citado como referência.

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 5 – Seu Gerente possui a Característica de Líder



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 6 – Seu Gerente possui a Característica de Líder

Autor: Catrochio, (2007).

Aqui, 37 dos entrevistados, ou seja, 79%, afirmou que o gerente tem o perfil assinalado como mais significativo para um indivíduo que ocupa o cargo de gerência. Apenas 10, ou seja, 21% acham que o gerente não corresponde a esse perfil.

Segundo Mintzberg (1973), a função do gerente é muito mais que planejar, organizar e controlar. Ele deve interagir com seus subalternos para que haja fluência na organização.

Na questão seguinte, a de número quatro, ofereceu-se uma frase descrevendo uma situação que gostaríamos de saber se acontece ou não na agência onde cada indivíduo entrevistado atua.

A frase diz o seguinte:

- Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa, e o gerente da agência onde atuo, está totalmente integrado a essa realidade.

a) concordo plenamente b) concordo em partes c) não concordo nem discordo d) discordo

Pelas respostas, novamente foi possível constatar que os gerentes atuantes estão deixando sua equipe satisfeita, pois 70% das respostas, ou seja, 33

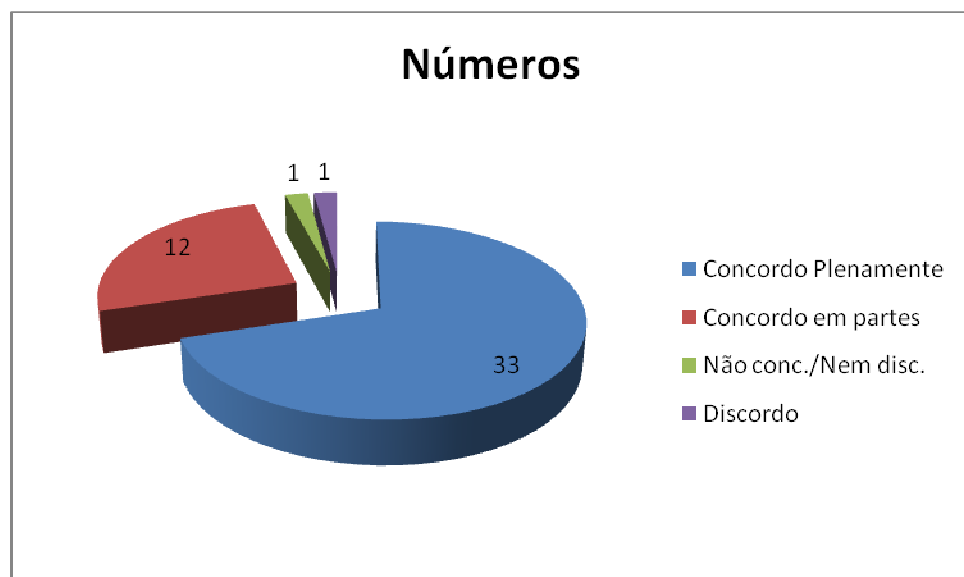
respondentes afirmam concordar plenamente com a frase sugerida. Outros 26%, ou 12 indivíduos concordam em partes com a frase e outros 4% não tem opinião ou discordam dos colegas.

Segundo Bergamini (1997), liderança é a realização de metas por meios da direção de colaboradores. O líder que comanda com sucesso seus colaboradores, procura inspirar os mesmos em direção aos objetivos da organização e delas próprias, direcionando as pessoas a executar as atividades como é necessário serem realizadas.

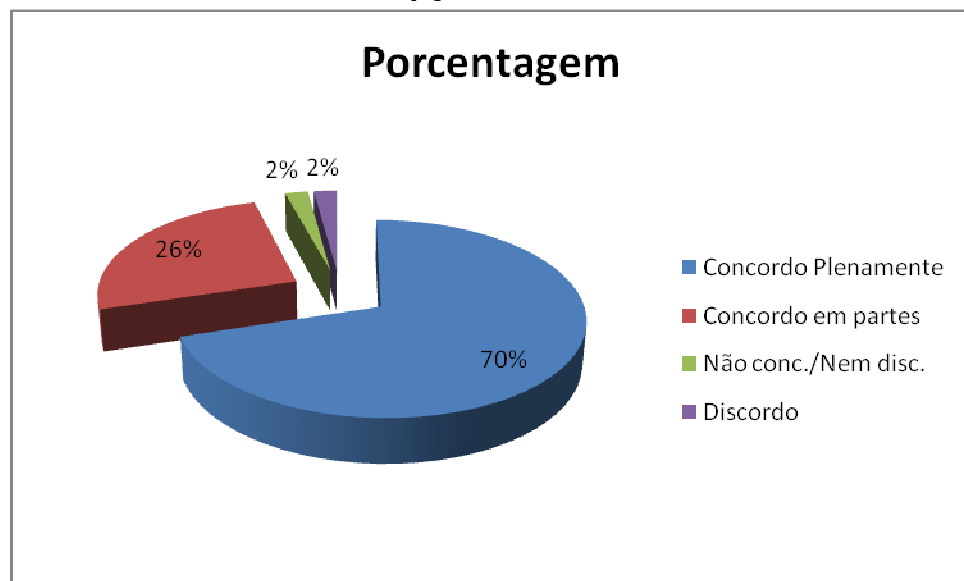
Conforme afirma Parker (2004), para o líder conseguir fazer todos entenderem a cultura da empresa deverá estar propenso a diálogos a fim de esclarecer o planejamento, as atividades bem como elogios , comentários, críticas devem ser aceitas e analisadas .

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 7 – Percepção sobre o Gerente



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 8 – Percepção sobre o Gerente

Autor: Catrochio, (2007).

Mais uma vez a pesquisa nos leva a crer que os gerentes entrevistados estão quase totalmente satisfeitos com seus superiores e que estes se encontram integrados às estratégias e objetivos sugeridos pela empresa.

Corroborando com as respostas, Botelho (2003) afirma que líderes conseguem cativar e serem simpatizados por seguidores e até mesmo por superiores, com isso não cria divisões e resistências dentro de uma organização, fazendo com que as pessoas possam assimilar e que o método adotado que seria melhor para todos.

Na questão de número cinco procurou saber se os entrevistados estão em sintonia com seus subordinados e qual a opinião dos mesmos em relação ao gerente geral da agência.

Procurou-se saber também se a opinião dos subordinados coaduna com a opinião dos entrevistados em relação aos gerentes gerais.

A questão sugere o seguinte:

- Embasando-se em comentários de companheiros e através de sua própria opinião, o gerente atende às necessidades e desejos da equipe, alinhando-os com os objetivos da empresa.

a) todos concordam b) a metade considera essa possibilidade c) menos da metade concorda d) ninguém vê essa possibilidade no gerente.

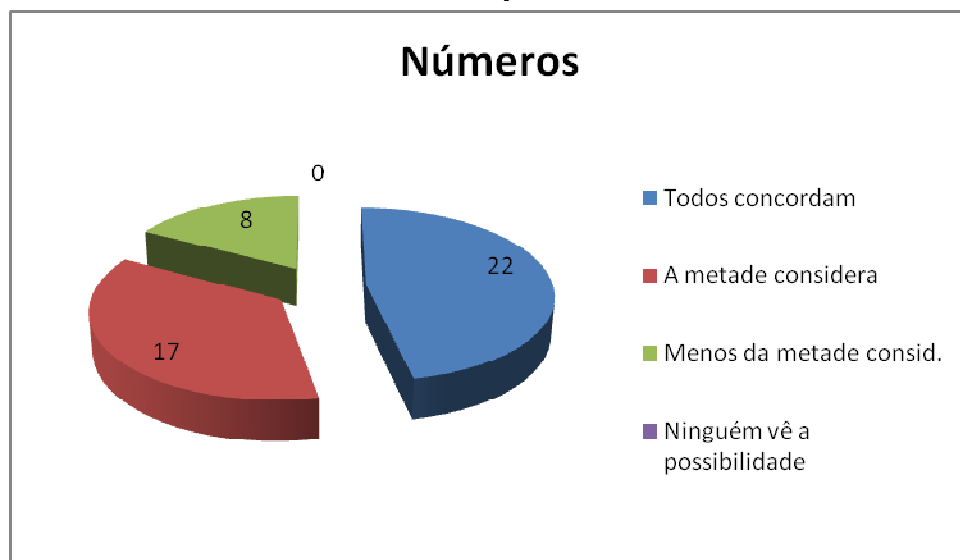
Pôde-se perceber através das respostas que as agências se encontram num bom nível de entrosamento e tanto gerentes de Nível Médio como demais funcionários então satisfeitos com a forma de liderar de seus superiores, pois, 47%, ou seja, 22 respondentes afirmam que todos concordam com a frase sugerida.

Apesar de a maioria estar de acordo, não poderia passar despercebido que uma quantidade relativamente alta de indivíduos, ou seja, 36% (17) consideraram que somente a metade dos subordinados concorda que o gerente geral esteja dentro dos parâmetros sugeridos e outros 17% (8) afirmam que menos da metade dos subordinados analisa que seus superiores atendem às expectativas da equipe e alinha-se aos objetivos da empresa.

Segundo Marras (2003) a maior dificuldade em um sistema é a mudança na cultura de uma organização antiga, pois ela já adquiriu certa resistência a mudanças, mesmo que seja pequena, pois a sua cultura já esta enraizada em proposta e atitudes antigas de seus lideres. Isso já não ocorre em uma organização nova, por seu tempo de existência ser menor, ela ainda não está como uma cultura sólida e preexistente.

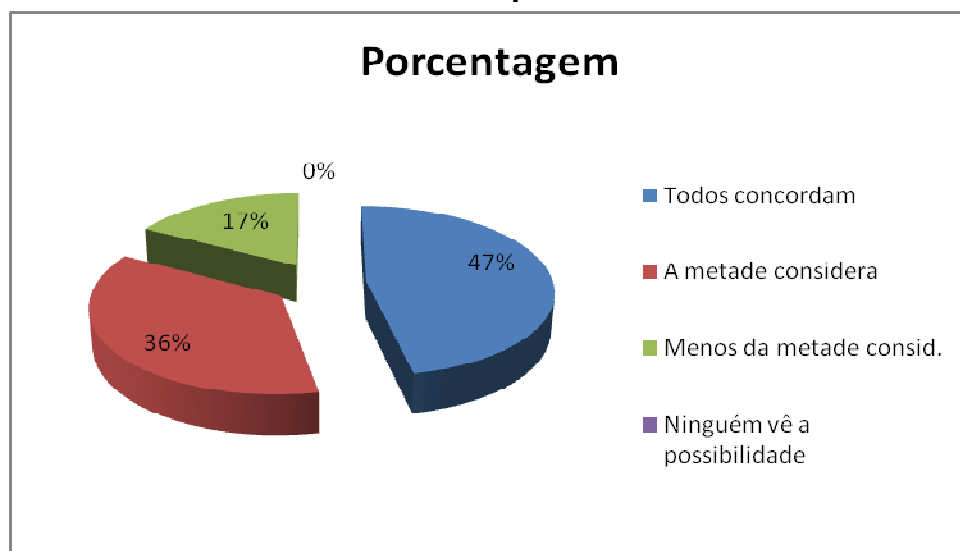
Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 9 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 10 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Na questão de número seis abordou-se o trabalho individual X o trabalho em equipe e buscou-se a análise individual de cada indivíduo diante dos resultados positivos obtidos pela agência num todo.

A enquete de número seis está assim apresentada:

- Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua em sua opinião são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada ou é mérito individual de cada colaborador?

- a) o mérito é do gerente pela sua atuação e desenvoltura
- b) o mérito é individual de cada colaborador, conforme seu desempenho
- c) os resultados positivos são a resposta da equipe quanto à forma de gerenciar
- d) não se alcançariam os resultados positivos se a equipe não fosse competente.

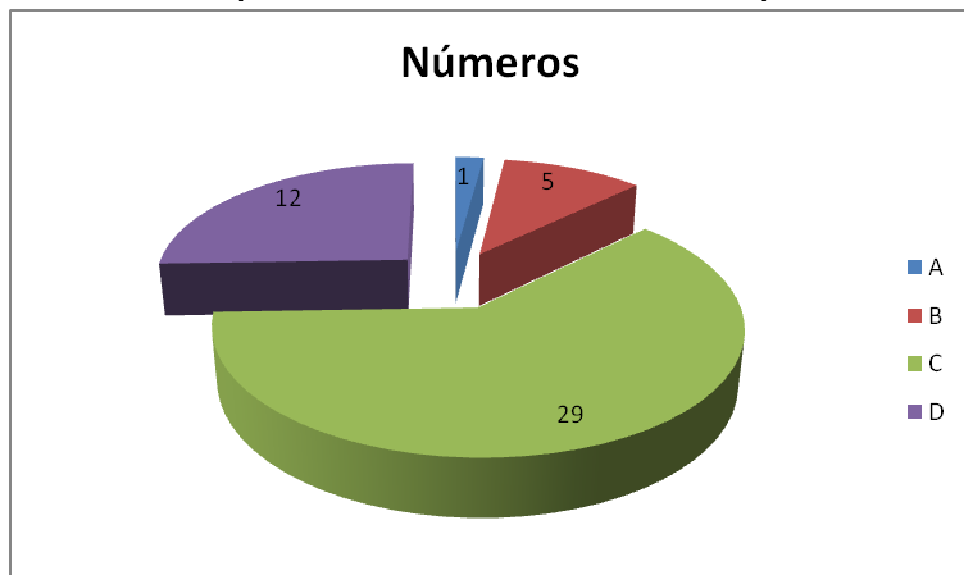
Percebeu-se que a grande maioria, 62% que perfazem 29 indivíduos acham que os resultado positivo nos objetivos da empresa estão diretamente ligados à forma de gerenciar e são uma resposta da equipe de como eles são liderados.

Outros 26%, ou seja, 12 indivíduos entrevistados consideram que independente da forma de gerenciar, os objetivos positivos não seriam alcançados se a equipe fosse falha.

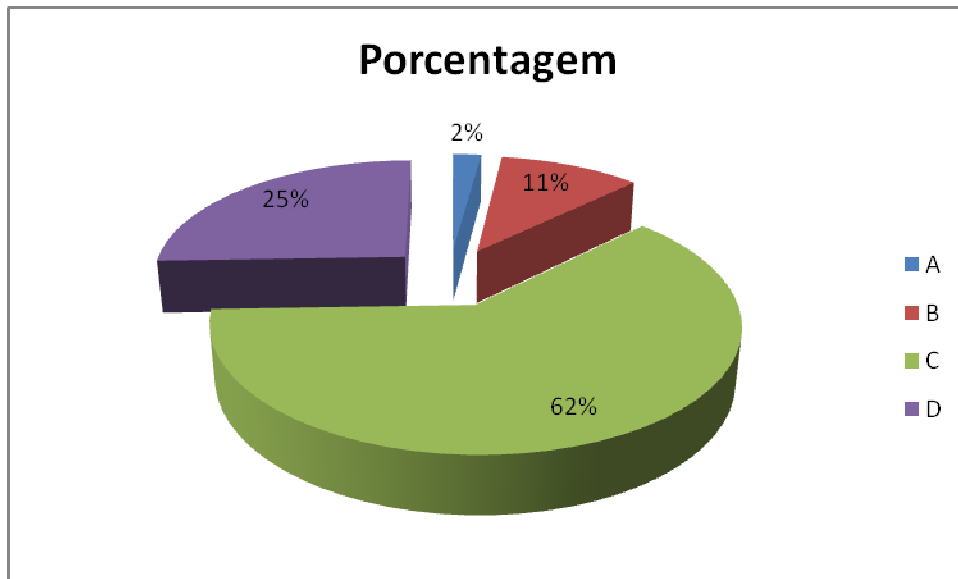
E ainda outros 11%, 11 indivíduos entrevistados consideram que o mérito é individual de cada um. O sucesso depende de seu desempenho.

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 11 – Opinião sobre os Resultados da Empresa



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 12 – Opinião sobre os Resultados da Empresa

Autor: Catrochio, (2007).

Segundo Hersey & Blanchard (1997) um líder deve ter o cuidado em efetuar mudanças dentro de uma organização, preocupando-se em analisar os resultados positivos e negativos, e não apenas visar como um objetivo a ser alcançado a qualquer custo, para conseguir esse êxito ele precisa saber a capacidade de desempenho de cada pessoa e mantê-la motivada ao receber a notícia dessa mudança, estabelecendo metas e métodos a serem adotados para alcançar o sucesso. Pois com uma pessoa desmotivada essa mudança está destinada ao fracasso ou não alcançando o efeito desejado.

Na sétima questão procurou-se saber a opinião dos entrevistados a respeito do aprimoramento profissional do gerente. Qual a opinião de cada um a respeito de seus méritos profissionais para que ocupe o cargo de gerencia geral dentro de uma empresa de grande porte, pois é sabido que o Bando do Brasil, assim como tantas outras empresas de porte grande exigem que seus colaboradores busquem o aperfeiçoamento dentro de uma vasta gama de opções em cursos, MBA's, Pós-Graduações, etc., inclusive contribui financeiramente para que esse aprimoramento aconteça.

Mas a questão é: o indivíduo desenvolve sua dinâmica de líder através desses incentivos ou essa característica é inata?

Segundo Floresta (2002), o indivíduo é motivado pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas. As organizações eficazes utilizam essas recompensas para motivar seus funcionários. Cada vez mais estão verificando a importância da satisfação no trabalho, essa satisfação influencia nas decisões das pessoas sobre trabalhar ou permanecer no emprego. Mas é certo que o indivíduo só absorve essa satisfação se essa característica estiver inerente ao seu ser.

A enquete de número sete está assim apresentada:

- Você considera que o gerente de sua agência possui esse cargo, pois buscou alcançá-lo através de cursos, palestras, aprimoramento profissional (alternativa a), ou a experiência lhe favoreceu através dos anos trabalhando para o banco (alternativa b)?

a) sim, ele busca o aprimoramento de várias formas

b) não, foram os anos de banco que lhe trouxeram experiência.

c) nenhuma alternativa. Justifique.....

Aqui 62% dos respondentes, ou seja, 29 indivíduos acreditam que seus gerentes buscam aprimoramento de várias formas, subentendendo-se que estes aproveitam as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado.

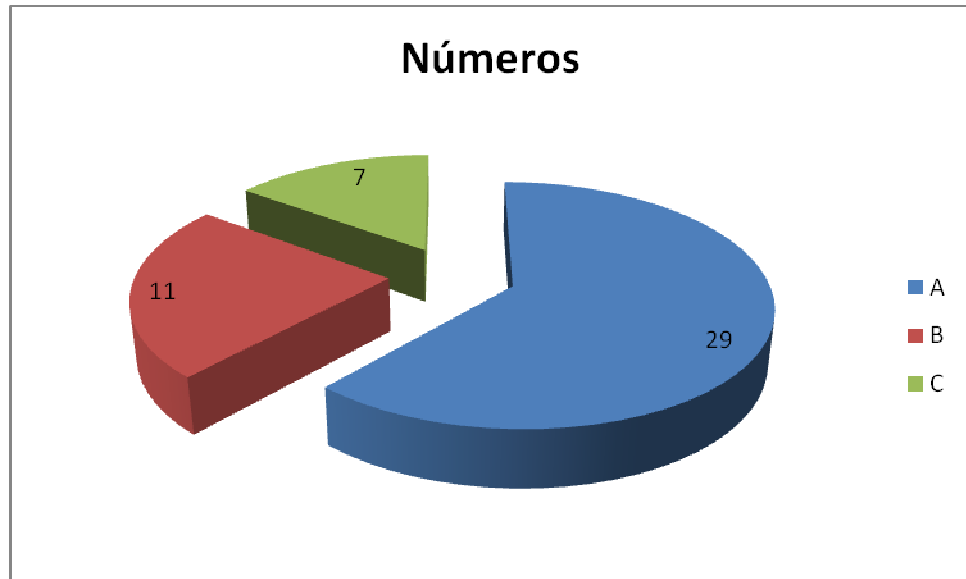
Outros 23%, 11 respondentes acham que foram os anos na empresa que lhe trouxeram experiência e assim, entendemos que esses indivíduos consideram que os incentivos através dos métodos já citados não tendem a caracterizar grandes mudanças.

Ainda 15%, 7 indivíduos acreditam que as alternativas A e B se completam. Tanto a experiência profissional adquirida através do tempo de serviço como, os incentivos de aprimoramento são responsáveis pelos cargos mais elevados dentro de uma empresa, no caso, o Banco do Brasil.

Floresta *et all* (2002) assinalam que os estudos indicam que o dinheiro pode ser um importante motivador, ou seja, a recompensa financeira garantida pelo desempenho. É recomendável separar as questões ligadas às habilidades das recompensas financeiras.

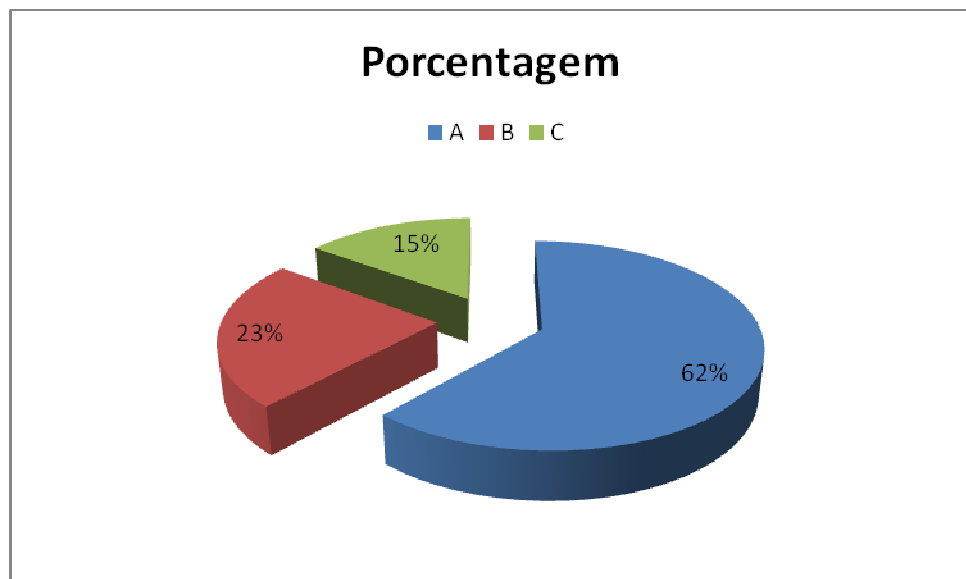
Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 13 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 14 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Na questão de número oito oferecemos uma gama de adjetivos, aos quais pedimos que fossem assimilados ao gerente geral caso ele fizesse jus ao mesmo.

O item que atingiu 100% das respostas foi o que indica que os gerentes têm interação com o grupo e os próximos mais votados com 83% foram características como objetivos definidos e iniciativa.

Referenciando Antunes (2004) temos a seguinte consideração: “Na forma de trabalho em equipe a eficácia depende do comportamento do gerente, o modelo tradicional desaparece e surge um líder que ajuda a equipe estabelecendo objetivos e aprimorando o relacionamento da equipe com o restante da organização. Assim detectou-se que os líderes estabelecem objetivos e os gerentes são supervisores tradicionais”.

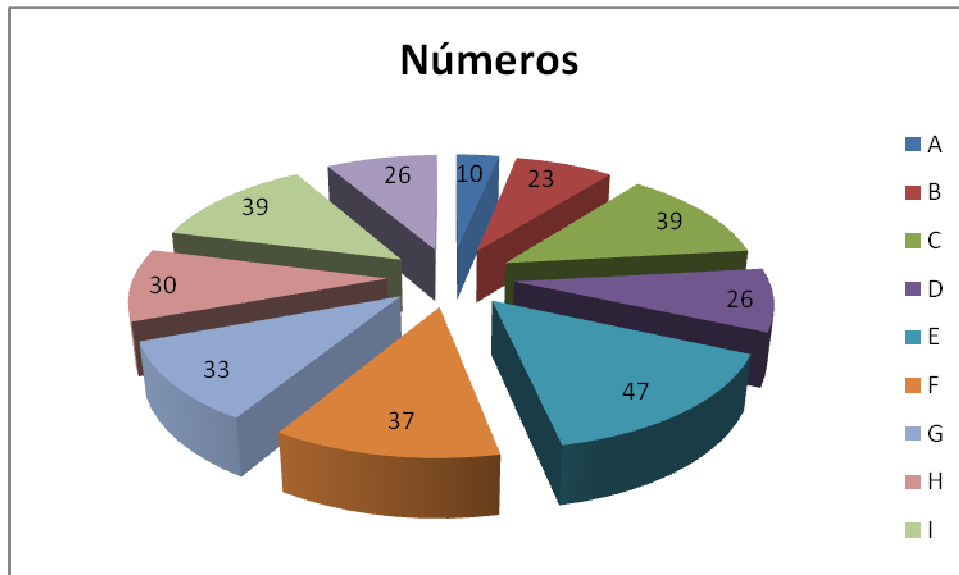
Na seqüência, apresentamos as alternativas e na seqüência a apresentação gráfica, para que haja melhor entendimento das alternativas.

- Você considera que para ser líder o indivíduo deve ter equivalência a quais adjetivos (assinale quantos achar necessário):

a) eloqüência; b) constância; c) objetivos definidos; d) persistência; e) interação com o grupo; f) percepção de mercado; g) compromisso com o banco; h) compromisso com o cliente; i) iniciativa; j) inteligência, memória e raciocínio.

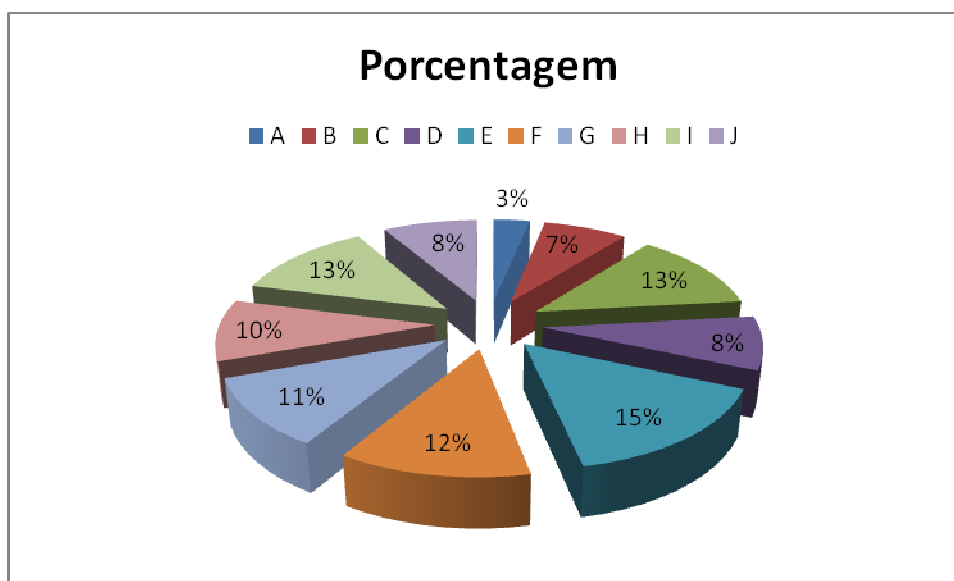
Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 15 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 16 – O Gerente Analisado por demais Funcionários



Autor: Catrochio, (2007).

Na questão de número nove, buscamos formar uma inversão de papéis dos respondentes (Gerentes Nível Médio) com os analisados (Gerencia Geral) perguntando o seguinte:

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

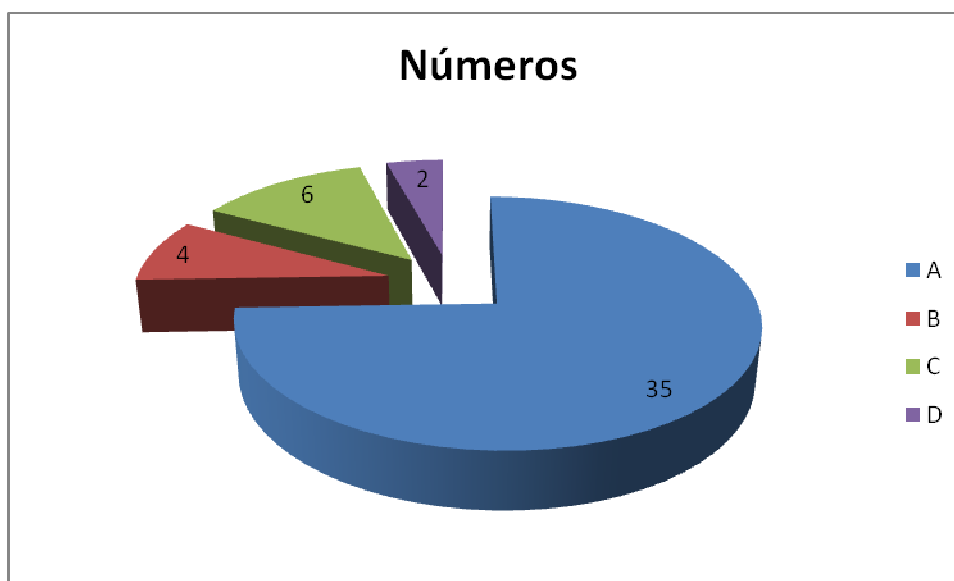
a) continuaria tudo igual, pois a agencia foi organizada de forma não sofrer com esse tipo de contra tempo

b) abalaria as estruturas organizacionais, pois a agência não foi programada para ficar sem gerente

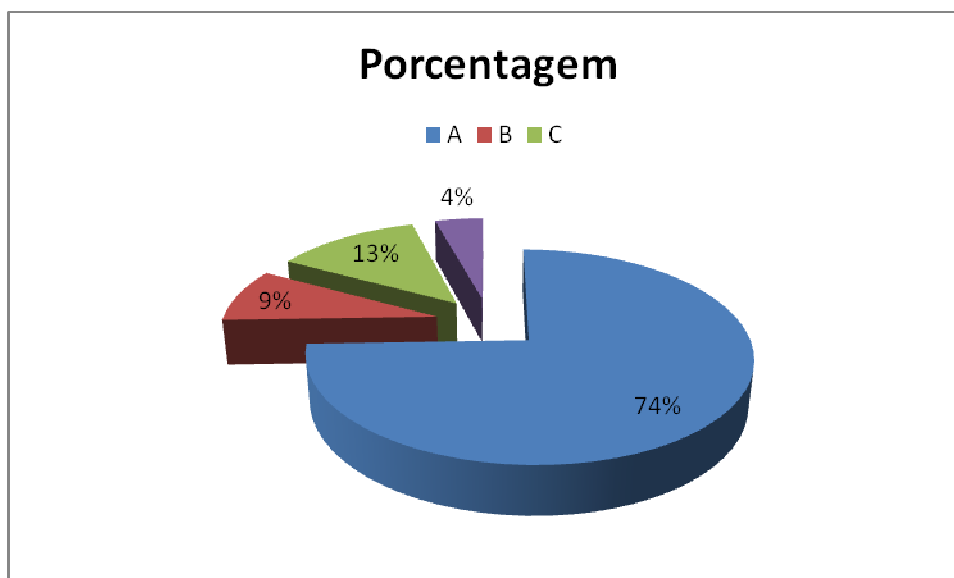
c) os funcionários ficariam desorientados, e em determinadas situações a presença do gerente é fundamental

d) a agência é pequena e a falta do gerente não seria sentida

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 17 – Adjetivos de um Líder

Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 18 – Adjetivos de um Líder

Autor: Catrochio, (2007).

Pôde-se observar nessa questão que os entrevistados sentem-se seguros em relação ao desenrolar de atividades na agência, mesmo, nem uma situação onde o gerente geral tenha que estar ausente, pois, 74%, 35 indivíduos responderam que

nada mudaria na agência, tendo em vista que ela está bem estruturada e organizada de modo a não sofrer percalços quando se faz necessária a ausência do líder.

Segundo Parker (2004) a autonomia acarreta o envolvimento dos colaboradores que resolvem problemas e geram idéias que influenciam nas decisões das organizações, isto é feito em paralelo das atividades normais como parte de um programa de qualidade total, não há poder de implantação das decisões aprovadas.

Também Meghnagi (1998) afirma que com envolvimento no cargo criam-se grupos de trabalhos auto-gerenciáveis onde a cobrança por resultados passa a ser muito mais intensa em função do maior nível de autonomia e dos custos aplicados com treinamento de pessoal, esse envolvimento é rotineiro, ao contrário do programa de sugestões que são colocados como um programa à parte, isso leva a níveis mais elevados de satisfação intrínseca, visto que as recompensas e o desenvolvimento de novas habilidades são muito mais priorizados.

A décima e última questão reforça as anteriores quando perguntamos aos respondentes:

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

a) sim, discute com a equipe os motivos de um eventual erro ou engano e procura aprender com o eles;

b) não, ele mantém uma postura semelhante ao longo do tempo, assumindo o erro, mas sem entrar em detalhes;

c) não são cometidos erros na agência que mereçam notoriedade

d) o gerente não assume seus erros, atribuindo aos funcionários a responsabilidade de seus próprios erros.

Aqui, novamente a maioria, ou seja, 68%, 35 indivíduos entrevistados optaram pela alternativa A, conforme pode ser vista acima. Eles mencionam que o gerente tem características de humildade, discutindo com a equipe os motivos de qualquer contratempo ou resultado não satisfatório.

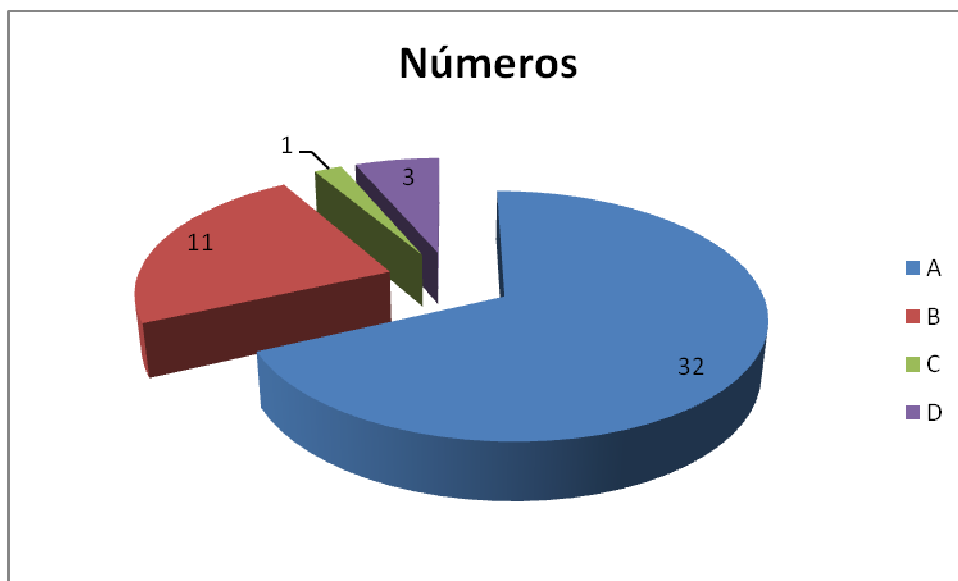
Apenas 23% assinalaram a alternativa B que indica que o gerente costuma assumir os erros, sozinho, sem compartilhar ou trocar informações a respeito.

Houve ainda 6%, 3 indivíduos que alegam seu gerente não assumir seus erros, atribuindo aos subordinados a culpa por eventuais falhas.

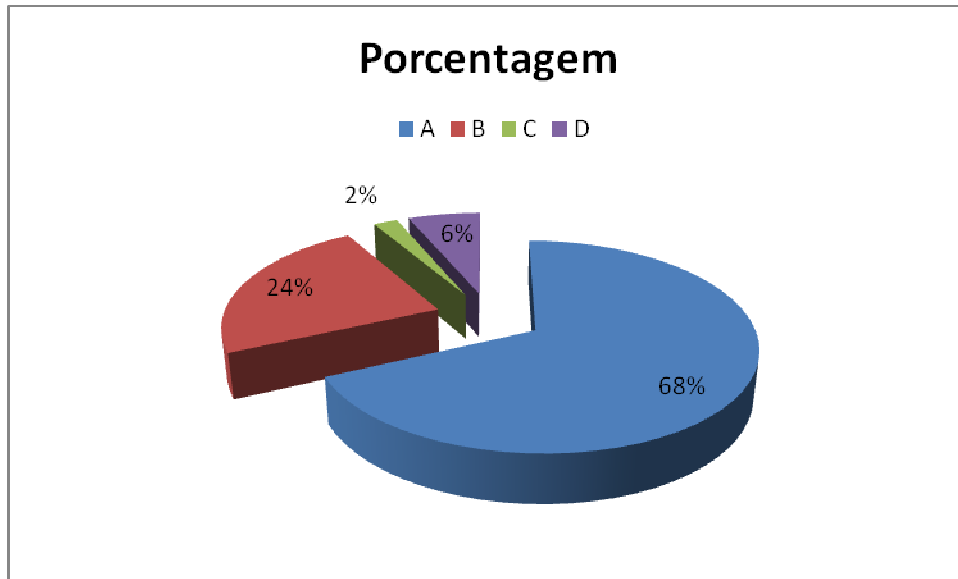
Segundo Vries (1997) o alto envolvimento é a junção do envolvimento no cargo e envolvimento por sugestões. Sugere que os níveis mais baixos tenham um envolvimento total não só entre os colaboradores, mas, também com a organização como um todo.

Para essa questão, montaram-se dois gráficos da seguinte forma:

Gráfico 19 – Características do Gerente



Autor: Catrochio, (2007).

Gráfico 20 – Características do Gerente

Autor: Catrochio, (2007).

Conforme observou Arantes (1998), os conflitos são vistos de forma positiva, e as divergências entre membros de equipe são indicadores de problema que precisam ser corrigidos.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Existe na empresa Banco do Brasil, pequenas agências com poucos funcionários (5 a 8 em média) chamadas de Níveis 4 e 5, onde atuam normalmente 1 Gerente Geral, 1 Gerente de Módulo, 1 Caixa Executivo e 2 Escriturários, e principalmente onde existe uma grande necessidade de execução de serviços por parte do líder, sobrepondo-se às tarefas de um Gerente Geral que deveria estar voltado às visitas externas, a análise de relatórios, planejamento, gestão das pessoas.

Mesmo assim, o Líder tem que buscar o resultado, criando um ambiente favorável, conciliar o que a empresa espera de seu desempenho e o reconhecimento de seus liderados. Para alcançar estes objetivos, é necessária a qualificação da equipe, que se consegue com cursos e aprimoramentos que devem ser perseguidos às vezes em detrimento do próprio atendimento, desfalcando o quadro momentaneamente, mas sabendo da importância na visão de longo prazo do Líder.

Apesar de todas as tentativas de apresentar neste trabalho, através de estudos, pesquisas, discussões, incluindo as mais variadas opiniões, paradigmas e teorias de administração e de liderança, e ainda alguns fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, estamos longe de solucionar esse complexo processo que envolve as diversas facetas entre a liderança e o gerenciamento humano.

Pôde observar segundo as resposta dos entrevistados que a forma de liderar uma equipe influencia totalmente nos fatores motivacionais. O processo que promove essa influencia, segundo os entrevistados, é a participação, humildade e interação com o grupo, consistindo na concretização de objetivos que poderiam ser apenas prováveis, mas, que se tornam reais em função da expectativa depositada no líder ou naquele que têm as rédeas da empresa.

Percebeu-se uma grande aceitação dos líderes pelos seus subordinados, tendo em vista o atual sistema existente no Banco do Brasil para a escolha dos seus administradores, onde o destaque está voltado a uma grande concorrência, e que os

melhores classificados pela exigência do cargo ainda são entrevistados para melhor depuração dos postulantes a cargo do Administrador de Agencia.

Pôde-se perceber através das respostas que eles entendem que o desempenho do indivíduo pode variar dependendo da forma como ela é tratada pelo seu superior imediato, que por sua vez desenvolve esse tratamento em função das suas próprias expectativas em relação ao seu subordinado.

Percebeu-se também que as agências possuem equipes atuantes e que se ajudam mutuamente. A vantagem fundamental de equipes assim, interfuncionais, é a diversidade de membros, onde cada um contribui com suas habilidades chegando a uma conclusão para o problema, sempre atentos para que essas diversidades não possam criar barreiras para o sucesso.

Embora esse grupo analisado tenha efetuado respostas com um percentual grande de alternativas iguais em quase todas as questões, entende-se que o grupo tem potencial para lidar com ampla variedade de problemas, mas ele poderá ter sérias dificuldades para trabalhar com uma unidade, haja vista cada pessoa ter idéias diferentes em relação a melhor maneira de solucionar o problema e esses conflitos surgirão naturalmente.

De uma forma ampla, pode-se afirmar que os gerentes correspondem às expectativas alçadas pelos subordinados, concretizando metas e configurando parâmetros de trabalho em equipe.

Conclui-se que de uma maneira geral os gerentes analisados possuem as características de liderança sugeridas na literatura consultada como sendo as ideais e com isso as agências do Banco do Brasil da região oeste do Paraná estão dentro dos objetivos da empresa e compatíveis com os parâmetros organizacionais do banco.

Sugestões e Limitações

Evidencia-se a necessidade de treinamentos e políticas de desenvolvimento organizacional relacionados ao tema das relações interpessoais, fato que merece ser incorporado nas estratégias de Recursos Humanos do Banco do Brasil.

Sugere-se uma investigação mais profunda, com o objetivo de determinar um perfil específico para os gerentes de agências menores, como é o caso explorado nessa pesquisa, podendo ser utilizado para referenciar futuros projetos e continuidade da mesma.

Nossa pesquisa não tem o intuito de findar-se aqui. Sugerimos que outros colegas procurem dar continuidade ao trabalho, anexando dados e contribuindo assim para novas perspectivas dentro do setor bancário e contribuindo para sanar possíveis dúvidas de novos pesquisadores.

A pesquisa de campo realizada apresentou algumas limitações metodológicas que não permitem a extrapolação da análise dos resultados para outras agências de outros níveis, com número maior de funcionários. A primeira delas é que a amostra da pesquisa com os funcionários de agências pequenas é não-aleatória, tendo sido escolhida por estarem dentro da área de atuação do autor da pesquisa.

Outra limitação é a amostra do estudo de caso, pois apesar de ser solicitada a maior sinceridade possível nas respostas, e deixar bem claro aos entrevistados que suas identidades seriam mantidas sob sigilo, foi possível evidenciar uma certa adequação em determinadas questões, levando-nos a crer que as críticas eram temidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, J. **Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder**. Nobel: São Paulo, 1992.
- AZEVEDO, C. S. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. *Ciência e Saúde Coletiva*, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.
- BARDWICK, Judith M. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In: *O Líder do Futuro – Peter Drucker Foundation*, Editora Futura, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOOG, Gustavo G. (2005). **Liderança, equipe e comunicações fazem a diferença**. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em abril/2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. 6 Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- DAVIDOW, W.H.,UTTAL, B. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- GATTI, B.A. **Pós Graduação e Pesquisa NO Brasil**. *Cadernos de Pesquisa*. N. 44, p.33-17, fev 2003.
- GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHOSN, Carlos. Simplicidade e Liderança do Séc. XXI .**HSM Management**. São Paulo, nº 31, Março-Abril/2002.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa e quantitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3ª ed. Trad. Antonio César Amaru Maximiano e Lauro Santos Blandy. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 1997.
- IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- LAZZARATO, Maurizio, NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIDERANÇA. In: **PRINCÍPIOS de um líder vencedor**. (2002). Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em abril/2007.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança Conectiva – Como Liderar em um Novo Mundo de Interdependência, Diversidade e Virtualmente Conectado**. Makron Books: São Paulo: 2001.

MOSCOVI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. ed. S.A.: Rio de Janeiro, 1985.

PARKER, Glenn M. O Poder das equipes. Porto Alegre: Campus, 2004.

PORTELA, G.L. **Abordagens teórico-metodológicas**. São Paulo: UEFS, 2004.

SANTOS, Boaventura de S. **A globalização e as Ciências Sociais** (Org.). São Paulo: Cortez, 2002.

SENGE, Peter M.. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

TOMEI, P. A. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis. In: DAVEL E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 129-138

ULRICH, D. **Liderança orientada para resultados**, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

ANEXOS

Questões do Roteiro de Entrevistas:

Quando desenvolvi o trabalho, a problemática maior era saber como desenvolver um papel de líder ideal. Eu estava tentando ser um líder ideal, coisa que não acontece, pois este perfil não existe. A minha dúvida sempre foi como ser um bom Gestor de Pessoas se quase não tenho tempo, passo grande parte do tempo só executando tarefas. Assim, desenvolvi um questionário procurando conhecer o perfil de liderança de cada um dos gerentes das pequenas agências de minha região. O quadro abaixo relaciona os objetivos específicos com as perguntas formuladas no questionário:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
Objetivo A	2, 3 e 4
Objetivo B	5 e 6
Objetivo C	7 e 8
Objetivo D	9 e 10

PESQUISA DE QUALIFICAÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA DE GERENTES DE AGENCIAS BANCARIAS.

Prezado colega,

Esta pesquisa tem o objetivo de entender o perfil de liderança do gerente de sua agência e seus reflexos no clima organizacional em um grupo previamente selecionado de agências do Banco do Brasil.

O período que nos interessa compreender é o ocorrido dentro dos últimos dois anos. Caso o gerente da unidade tenha mudado nesse período e o novo estiver com menos de seis meses, responda considerando o gerente anterior.

Agradecemos sua colaboração!

1. Perfil do entrevistado:

- a) Nome (opcional).....
- b) Cargo que exerce:.....
- c) Tempo de Banco:.....

d) Sexo:.....

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

- a) Possui características como: inteligência, solicitude, independência.
- b) Obtém lucros para empresa ao final de cada balancete.
- c) Que tem poder de persuasão e organização dentro de uma equipe.
- d) Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.

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

- a) sim
- b) não

Justifique:.....

4. Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao Gerente de uma empresa, e o gerente da agencia onde atuo, está totalmente integrado a essa realidade.

- a) concordo plenamente
- b) concordo em partes
- c) não concordo nem discordo
- d) discordo

5. Embasando-se em comentários de companheiros e através de sua própria opinião, o gerente atende às necessidades e desejos da equipe, alinhando-os com os objetivos da empresa.

- a) todos concordam
- b) a metade considera essa possibilidade
- c) menos da metade concorda
- d) ninguém vê essa possibilidade no gerente

6. Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua, em sua opinião são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada ou é mérito individual de cada colaborador?

- a) o mérito é do gerente pela sua atuação e desenvoltura
- b) o mérito é individual de cada colaborador, conforme seu desempenho
- c) os resultados positivos são a resposta da equipe quanto à forma de gerenciar
- d) não se alcançariam os resultados positivos se a equipe não fosse competente

7. Você considera que o gerente de sua agência possui esse cargo, pois buscou alcançá-lo através de cursos, palestras, aprimoramento profissional (alternativa a), ou a experiência lhe favoreceu através dos anos trabalhando para o banco (alternativa b)?

- a) sim, ele busca o aprimoramento de várias formas
- b) não, foram os anos de banco que lhe trouxeram experiência.
- c) nenhuma alternativa. Justifique.....

8. Você considera que para ser líder o indivíduo deve ter equivalência a quais adjetivos (assinale quantos achar necessário):

- a) eloquência;
- b) constância;
- c) objetivos definidos;
- d) persistência;
- e) interação com o grupo;
- f) percepção de mercado;
- g) compromisso com o banco;
- h) compromisso com o cliente;
- i) iniciativa;
- j) inteligência, memória e raciocínio.

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 contra tempo
- b) abalaria as estruturas organizacionais, pois a agência não foi programada para ficar sem gerente
- c) os funcionários ficariam desorientados, e em determinadas situações a presença do gerente é fundamental
- d) a agência é pequena e a falta do gerente não seria sentida

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

- a) sim, discute com a equipe os motivos de um eventual erro ou engano e procura aprender com o eles.
- b) não, ele mantém uma postura semelhante ao longo do tempo, assumindo o erro mas sem entrar em detalhes
- c) não são cometidos erros na agência que mereçam notoriedade
- d) o gerente não assume seus erros, atribuindo aos funcionários a responsabilidade de seus próprios erros