

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Giovani André Dickel

**Um estudo sobre a eficácia da liderança exercida pelos
Administradores das Agências de Varejo do Banco do Brasil no
município de Cascavel / PR**

Porto Alegre

2007

Giovani André Dickel

**Um estudo sobre a eficácia da liderança exercida pelos
Administradores das Agências de Varejo do Banco do Brasil no
município de Cascavel / PR**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
em Negócios Financeiros apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Porto Alegre

2007

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MONOGRAFIA: UM ESTUDO SOBRE A EFICÁCIA DA LIDERANÇA EXERCIDA
PELOS ADMINISTRADORES DAS AGÊNCIAS DE VAREJO DO BANCO DO
BRASIL NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL / PR**

Elaborada por: GIOVANI ANDRÉ DICKEL

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

Data: ____/____/____

Nota final: _____

Banca Examinadora:

Prof. (a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof. (a) - Nome: _____

Assinatura: _____

Prof. (a) - Nome: _____

Assinatura: _____

RESUMO

Uma liderança eficaz é fundamental para a existência de um clima organizacional agradável que permita tornar uma equipe competitiva, o que em geral reverte-se em resultados vantajosos para as organizações. Este estudo tem como objetivo geral identificar e analisar a efetividade da liderança exercida pelos gerentes de agência do BB do município de Cascavel/PR sobre suas respectivas equipes de funcionários. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa, através de Revisão de Literatura e questionário elaborado com 4 questões e aplicado a 45 funcionários do BB, incluindo 5 gerentes, na cidade de Cascavel/PR. Os resultados indicaram que através da coleta de dados efetuada e da sua análise, a questão de pesquisa foi respondida, evidenciando, de forma comparativa, dentro das próprias equipes e entre as agências pesquisadas, a percepção dos gerentes e funcionários sobre a eficácia da liderança exercida. Foi possível perceber, com intensidade variada de uma agência para a outra, mas em todas as unidades pesquisadas, a existência de divergências entre as percepções dos gerentes e de seus liderados em relação à liderança exercida na equipe. Concluiu-se que apesar de limitar-se às agências de varejo localizadas na praça de Cascavel (PR) (cinco agências), e embora represente uma amostra pequena em relação à rede de atendimento do BB no país, o estudo possibilitou efetuar uma comparação entre as unidades, não caracterizando uma análise isolada. Tal fato tornou o resultado mais valioso, justamente por permitir a confrontação das percepções apuradas.

SUMÁRIO

	RESUMO.....	iii
	LISTA DE GRÁFICOS.....	6
1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2	OBJETIVOS.....	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
2.	ASPECTOS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA.....	12
2.1	A INTRODUÇÃO DO ESTUDO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2	BREVE HISTÓRICO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.3	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DE LIDERANÇA.....	16
2.4	LIDERANÇAS NO PASSADO E NO FUTURO.....	19
2.5	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO LÍDE.....	25
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	35
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA.....	36
3.3	AMOSTRA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	36
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.4.1	Gerentes.....	38
3.4.2	Equipe gerenciada.....	46
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	55
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
	ANEXOS.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Agência (A)	39
GRÁFICO 2 -	Agência (B)	40
GRÁFICO 3 -	Agência (C)	42
GRÁFICO 4 -	Agência (D)	43
GRÁFICO 5 -	Agência (E)	45
GRÁFICO 6 -	Agência (A)	46
GRÁFICO 7 -	Agência (B)	48
GRÁFICO 8 -	Agência (C)	50
GRÁFICO 9 -	Agência (E)	52
GRÁFICO 10 -	Agência (D)	53

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por um processo de constantes mudanças impulsionadas pela globalização, pela inserção dos sistemas de informações e, principalmente, pela revolução tecnológica, as quais vêm ocasionando profundas transformações na sociedade e no ambiente organizacional. No novo paradigma organizacional a preocupação com a competitividade e a busca constante pela melhoria da qualidade nos processos, nos produtos e nos serviços é primordial para o sucesso da organização, e neste contexto a liderança se torna uma poderosa arma para se atingir esse objetivo.

Segundo Mari (2001, p. 45) “liderança é a capacidade de deixar claro os rumos do negócio e de enxergar qual o potencial das equipes para atingi-los”.

Essa nova visão das organizações provocadas pelas atuais exigências do mercado passou a exigir um novo tipo de líder, um líder participativo e comprometido com a organização na qual seus conhecimentos, criatividade, autonomia e habilidade de trabalhar em equipe, em motivar pessoas e delegar poderes serão ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de sua função. Essas novas exigências fizeram com que as empresas passassem a repensar no conceito sobre liderança e, principalmente, sobre o tipo de líder que a organização necessita.

Neste trabalho tem-se como objeto o estudo desta característica, bem como possíveis resultados da eficácia da mesma no contexto organizacional das agências de varejo do Banco do Brasil (BB) de Cascavel/PR.

1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

Liderança é um tema de grande abrangência, raramente dissecado em sua totalidade, apesar do grande número de publicações sobre o assunto. Não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. Porém, isso não significa que essas pessoas sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira. Líderes de verdade, têm autoridade e poder, embora lhes sejam concedidos de forma especial.

Atualmente, devido ao processo de globalização da economia mundial, ao desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, é preciso mais do nunca, que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir, ou seja, tenha a capacidade de interpretar, e até mesmo

transformar, os mais diversos cenários ao seu favor. Desta forma, não há a menor sombra de dúvida que a Liderança transformou-se em um tema que veio constituir alvo de estudos sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações.

E no ramo financeiro, especificamente no Banco do Brasil, não é diferente. Em uma empresa prestadora de serviços, o fator humano ganha uma ênfase toda especial no que se refere à qualidade e ao resultado alcançado. O serviço é produzido "em tempo real", através da interação direta dos funcionários com os clientes. Pessoas bem orientadas, motivadas e integradas na equipe são essenciais para o sucesso do negócio. Neste contexto, a existência de um líder eficaz ganha uma importância ainda maior, a partir do consenso de que é ele que conduz, dinamiza, entusiasma, faz o grupo crescer e caminhar. Sua constante preocupação com o desenvolvimento, participação e envolvimento das pessoas, contribui com a motivação no ambiente de trabalho, e faz com que os resultados que o Banco do Brasil busca sejam uma consequência do trabalho coletivo.

O problema é que, com relativa frequência, as equipes são comandadas por administradores que exercem a chefia e não apresentam atitudes características de um líder. Tjosvold e Tjosvold, no livro *Psychology for Leaders*, 1995, denunciaram que entre 65% e 75% dos empregados, em muitas organizações de diferentes tipos relatam que seu supervisor imediato representa a maior fonte de estresse no trabalho. Acrescentam também que nos últimos dez anos 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes.

Estes fatores, entre outros, podem implicar em ineficiências, as quais fazem com que não se atinjam os resultados desejados, sejam em termos econômicos ou financeiros e, mais do que isso, que os próprios objetivos da empresa não sejam alcançados. Neste sentido, uma liderança eficaz é fundamental para a existência de um clima organizacional agradável que permita tornar uma equipe competitiva, o que em geral reverte-se em resultados vantajosos para as organizações.

Diante disto, e tendo-se em vista a relevância da abordagem da temática como mais especificamente para o BB, fez-se o questionamento de qual seria a percepção dos Gerentes das agências do BB de Cascavel/PR a respeito da eficácia da liderança por eles exercida na equipe?

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista a problemática de pesquisa exposta na seção 1.1, o **objetivo geral** do trabalho aqui proposto é identificar e analisar a efetividade da liderança exercida pelos gerentes de agência do BB do município de Cascavel/PR sobre suas respectivas equipes de funcionários.

Os **objetivos específicos** decorrentes do objetivo geral são:

- Pesquisar as características que constituem o comportamento e a atitude de um líder eficaz;
- Verificar as opiniões dos gerentes de Agência em relação à sua atuação como líder;
- Verificar as opiniões dos funcionários das Agências a respeito da liderança exercida pelo gerente;
- Interpretar os dados obtidos, para a obtenção de um diagnóstico a respeito da eficácia da liderança exercida nas Agências pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mediante a busca incessante pela competitividade, as organizações voltam-se para soluções que proporcionem um melhor desempenho de seus funcionários, o que decorre da experiência e de evidências de que boa remuneração e condições físicas de trabalho não são suficientes para assegurar a permanência dos melhores profissionais.

Os relacionamentos que se estabelecem nas organizações adquirem espaço cada vez mais significativo como fator de estabilidade dos indivíduos nas empresas. Neste contexto, a liderança assume papel relevante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização e facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os.

Apesar da diversidade existente entre as teorias a respeito das habilidades de liderança, ainda é rara, entretanto, a aplicação dessas teorias em situações que levem em conta a realidade do dia-a-dia dos grupos de trabalho das organizações e as circunstâncias ambientais nas quais se encontram os líderes. Por este motivo, o presente trabalho pretende levantar e identificar as características e habilidades mais significativas no líder, através da percepção de um grupo de gerentes de Unidades Bancárias pertencentes ao Banco do Brasil.

A definição do tema de estudo partiu do princípio de que os líderes têm papel relevante na criação do estado de espírito que define as organizações. Eles podem servir como símbolos da unidade moral destas entidades. Podem expressar os valores que mantêm as organizações coesas. Sobretudo, podem conceber e articular as metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevando-as acima dos conflitos que desintegram uma organização, e unindo-se na luta por objetivos que recompensem seus esforços.

Segundo Drucker (1999, p.65) “o relacionamento entre os trabalhadores do conhecimento e suas organizações é um fenômeno distintamente novo”. Por um lado, os profissionais qualificados precisam de uma organização para trabalhar – neste aspecto, são dependentes, por outro, possuem conhecimentos: os seus “meios de produção” –, o que os torna independentes e altamente móveis.

Provavelmente o investimento de recursos para a formação destes profissionais seja muito maior que o investimento nas ferramentas de um trabalhador braçal (por exemplo, sua educação custa muitas vezes mais do que a de um trabalhador braçal). Entretanto, este investimento será improdutivo a menos que ele associe o seu aprendizado ao conhecimento que já possui e não lhe pode ser tirado.

Para Drucker (1999), uma consequência deste novo relacionamento é que não se pode mais obter lealdade por dinheiro. A organização precisa conquistar a lealdade demonstrando aos seus funcionários que pode lhes oferecer oportunidade para colocar seus conhecimentos para trabalhar. É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento de seu conhecimento.

Dado seu domínio sobre a atividade desenvolvida, é reduzida a eficácia da supervisão sobre o seu trabalho. O controle, principal função do gerente na empresa burocrática, se tornou ineficaz. A organização moderna precisa ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Ela precisa estar organizada como uma equipe, baseada na responsabilidade e na confiança, na qual cada membro deve atuar como tomador responsável de decisões.

Mesmo assim, a organização precisa ser gerenciada. É preciso haver pessoas responsáveis pela missão da organização, pelo seu espírito, seu desempenho e seus resultados. Embora esta gerência deva dispor de considerável autoridade, sua função não é mais comandar e controlar, e sim inspirar as pessoas.

Visando esclarecer esta necessidade, foi dado início à pesquisa bibliográfica sobre a temática Liderança, buscando sedimentar conhecimentos.

Diante da constatação da existência de diversas teorias sobre o tema, escolheu-se, entre os autores que tem se destacado no meio acadêmico, os estudiosos Warren Bennis e Peter Drucker como alicerce teórico, ao qual foram agregadas as idéias de outros renomados pesquisadores e procurou-se relacionar suas idéias com a realidade vivida pelas equipes de trabalho pertencentes à organização pesquisada.

2 ASPECTOS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

A fundamentação teórica tem como objetivo examinar a liderança, mais particularmente, as habilidades e características do líder. Para isso, discorrer-se-á uma retrospectiva sobre algumas teorias de Liderança e, com base no pensamento de alguns autores, buscar-se-á levantar as características ou habilidades que um líder organizacional deve apresentar, segundo as teorias estudadas.

2.1 A INTRODUÇÃO DO ESTUDO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente, voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente à estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações (GRUBER, 2001).

Na Teoria Clássica, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente ao poder formal (GRUBER, 2001).

Assim, o estudo da temática da liderança se torna, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados (GRUBER, 2001).

No tópico seguinte, realiza-se uma revisão dessas teorias e de sua contextualização histórica.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que, tanto as funções relativas às

tarefas quanto as funções de manutenção do grupo, devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que estas funcionem bem (GRUBER, 2001).

Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando a direção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia (GRUBER, 2001).

Embora a abordagem comportamental parecesse ir além da teoria dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais. Alguns estudos passam a sugerir, então, que a eficácia de um estilo de liderança em particular depende das circunstâncias em que ele é usado. Em algumas situações, o líder autoritário, voltado para a tarefa (como, por exemplo, nas ações militares) era considerado mais eficaz; em outras, entretanto, era necessário um estilo onde predominasse a consideração (como o líder ocupado em missões sociais ou religiosas). De acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 361), “A escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

A dificuldade em isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a tentarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. As principais variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização; as expectativas e o comportamento dos pares (GRUBER, 2001).

A abordagem contingencial tenta identificar quais desses fatores situacionais é mais importante e prever que estilo de liderança será mais eficaz numa determinada situação.

Segundo Bowditch e Buono (1992), entre os trabalhos a respeito, destacam-se os de Fiedler e Hersey-Blanchard. Segundo o modelo de Fiedler, as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida) e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados.

Este modelo prevê qual tipo de líder será mais eficaz nas oito combinações possíveis dessas variáveis. Dessa forma, as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más,

as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinado com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento.

A abordagem caracterizada por Fiedler sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

A teoria situacional de Hersey-Blanchard (1986) conhecida como “Teoria do Ciclo de Vida”, sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é entendida, no caso, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho. O relacionamento administrador-subordinado passa por quatro fases à medida que os subordinados desenvolvem motivação para a realização e a experiência. Há um estilo diferente de liderança adequado para cada fase, como pode ser visualizado na Figura 1.

Nesta Figura, são considerados a quantidade de comportamento orientado para o trabalho e para o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar uma certa tarefa, função ou objetivo. Para subordinados imaturos, que não conheçam a tarefa e não apresentem segurança, o estilo apropriado de liderança é o de *determinar* o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder *persuadir*. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve *compartilhar*, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de *delegar*. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento (GRUBER, 2001).

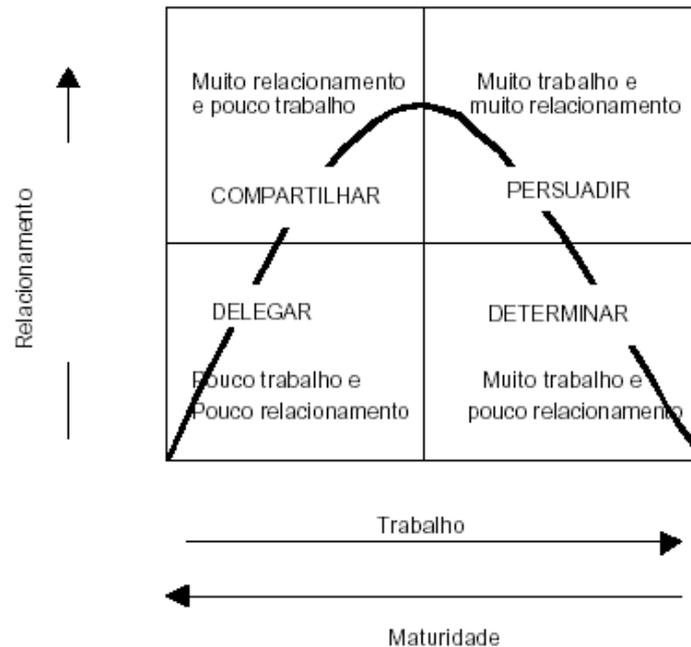


Figura 1 - Estilos de liderança de acordo com a teoria de Hersey e Blanchard.

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

Segundo Wheatley (1999), a abordagem situacional vem abrindo espaço e novas perspectivas. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional. Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização.

No contexto atual, os rápidos, e por vezes imprevisíveis, movimentos ambientais – nas esferas política, econômica, social e legal – conduzem as empresas para a contínua transformação. Desta forma, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isto exige, cada vez mais, trabalho em equipe. Este, por sua vez, exige liderança eficaz (GRUBER, 2001).

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado.

Os líderes se revelam no exercício da liderança. O líder promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade.

Como consequência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador (GRUBER, 2001).

Para Kuczarski (1999), liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. A autora considera que liderança é a responsabilidade por um grupo.

Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Em vista de todos trabalharem em grupos, todos precisam de habilidades de liderança. “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem pára de aprender as habilidades de liderança” (KUCZMARSKI, 1999, p. 181).

O conceito do ambiente de trabalho como educador se baseia na idéia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de um determinado elemento. A liderança é aprendida quando os indivíduos interagem em um grupo - quando relações pessoais são formadas e a confiança desenvolvida. Mas o grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente esta confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo. Ambientes autocráticos não ensinam liderança. Pelo contrário, induzem os membros do grupo a ações ou atitudes que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses grupais (GRUBER, 2001).

Wheatley (1999) considera que, em algumas organizações, certos valores e formas de fazer negócios podem ser identificados em qualquer dos seus membros, seja num operário ou num gerente sênior. Essa similaridade é encontrada em toda a organização, apesar da complexidade de funções e níveis.

O que molda o comportamento nestas organizações é a combinação entre expectativas de comportamento aceitável, expressas de modo simples, e a liberdade concedida às pessoas de se firmarem de maneira não-determinista.

Baseado nestas idéias, Wheatley (1999) lembra a importância da existência de princípios diretores simples: visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – as poucas regras que as pessoas podem usar para moldar seu comportamento. A tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presentes e claras, permitindo às pessoas a liberdade de agirem dentro do sistema.

Assim, na busca de melhor compreensão sobre o que é importante para ser um bom líder, e quais são as habilidades necessárias para se gerir diversos níveis de grupos de trabalho, começam a surgir alguns relatos a respeito do tema. Segundo Naiditch (1998), em

pesquisa realizada em 1998, por encomenda do Centro de Excelência Empresarial do Rio Grande do Sul (instituição mantida por 10 grandes empresas gaúchas), foram identificadas qualidades e habilidades desejáveis nos executivos do final de século.

Para chegar a essa conclusão, os pesquisadores ouviram 136 altos executivos de grandes empresas (faturamento mínimo de 140 milhões de dólares), localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Desses executivos, 65,4% são de empresas de capital estrangeiro.

O estudo concluiu que as empresas procuravam executivos pró-ativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão (GRUBER, 2001).

As atitudes ou valores considerados pelos entrevistados como as mais importantes foram, pela ordem: 1) predisposição à negociação e para correr riscos; 2) criatividade; 3) flexibilidade; 4) motivação e; 5) intuição. Eles também desejam contratar pessoas com habilidades para dimensionar o tempo adequadamente, coordenar trabalhos em equipe, gerenciar inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades.

Os executivos devem se preocupar, ainda, – de acordo com a pesquisa – em adquirir um perfil generalista, em ter visão global da empresa e um bom conhecimento de negócios internacionais, processos de alianças e *joint-ventures*. Devem, também, aprender outros idiomas, saber manipular informação por meio de computador e, se for preciso, fazer pós-graduação.

Segundo Bergamini (2002, p. 14): “a liderança não pode ser atribuída ou concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”.

Consoante ao exposto, descreve a mesma autora, que o papel ativo do seguidor na construção da eficácia do líder pressupõe que “os seguidores afetam o poder de influência do líder, o estilo do seu comportamento, assim como o desempenho do próprio grupo através dos seus processos de percepção, valorização e julgamento”.

2.3 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DE LIDERANÇA

Diversos pesquisadores já estudaram as habilidades, características ou atributos de liderança. São apresentadas, a seguir, as idéias de alguns deles, consideradas significativas

para esta investigação. Um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Robert Katz (1974), professor em Harvard e Stanford, Estados Unidos, além de dirigir empresas e atuar como consultor, onde identificava três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em grau variado, dependendo do nível de administração que estivesse exercendo.

<p>1. Habilidades Técnicas</p>	<p>Definidas como o entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina;</p>
<p>2. Habilidades Humanas</p>	<p>A habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um.</p> <p>Para esta habilidade ser efetiva, a mesma deve ser natural e “inconscientemente” desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo;</p>
<p>3. Habilidades Conceituais</p>	<p>A habilidade conceitual consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais.</p>

Quadro 1 - Estilos de liderança de acordo com a teoria de Hersey e Blanchard.

Fonte: Robert Katz (1974).

Reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação, permitem ao líder ser capaz de atuar pro-ativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, quais sejam o técnico e o humano. Ainda que o conceito de “habilidade” seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual).

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente interrelacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e começa outra.

A partir de então, algumas habilidades serão dispostas visando aprofundar os conteúdos referentes ao tema em questão. Assim sendo, convém problematizar qual a habilidade mais adequada para cada nível da administração?

Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do “processo operacional”, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não mais ser necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas.

Katz (1974) retoma alguns conceitos que haviam sido abordados por Fayol, no que tange às funções administrativas. Em sua obra, "Administração Geral e Industrial", Fayol (1950, p. 15) concluía que, “a capacidade principal de um operário é a capacidade técnica” e que “à medida que se eleva a escala hierárquica, a importância da capacidade administrativa aumenta enquanto a da capacidade técnica diminui”.

A habilidade humana, que consiste da capacidade de trabalhar com outras pessoas, é considerada essencial para a administração efetiva em cada nível. Entretanto, sua importância seria maior nos níveis mais baixos da hierarquia, onde a interação entre gerentes e subordinados é elevada.

Para o nível mais alto da administração, a habilidade conceitual se torna a mais importante de todas. Um diretor-executivo pode ter deficiências de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado. Todavia, se sua habilidade conceitual for fraca, o sucesso de toda a organização poderá ser ameaçado (KATZ, 1974).

O trabalho de Katz trouxe referências básicas, que foram aprofundadas à medida que evoluiu o estudo sobre a liderança. Na seqüência, são apresentados trabalhos de Drucker, e outros autores, sobre o tema.

O pensamento de Drucker representa uma ruptura em relação à Teoria dos traços. Como afirma Drucker (1996), no prefácio do livro "O Líder do Futuro", líderes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de professores e consultores. Para o autor, o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes e por ele estudadas:

- 1) A única definição de líder é alguém que possui seguidores, no entanto, algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas sem seguidores não podem existir líderes;
- 2) Um líder eficaz não é alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas, todavia, popularidade não é liderança, mas sim resultados;
- 3) Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
- 4) Liderança não significa posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade (DRUCKER, 1996, p. 13).

Segundo o autor, personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem. “A polêmica sobre características e traços é pura perda de tempo” (DRUCKER 1996, p. 12). Entretanto, na obra "Administrando em tempos de grandes mudanças", Drucker (1999) esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Estas competências teriam caráter mais subjetivo, como a empatia, a disposição para correr riscos ou para conviver com a pressão. Elas devem ser identificadas pelo líder através do auto-conhecimento.

Independentemente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes analisados por Drucker (1996) apresentavam comportamento semelhante.

A princípio, procuravam saber o que precisaria ser feito e não se atinham aos benefícios pessoais que poderiam obter. Definiam prioridades, buscando adequá-las à sua capacidade e modo de agir. Estabeleciam controle sobre a missão e as metas da organização, monitorando o desempenho e resultados. Mantinham atitude imparcial quanto às diferenças individuais, mas intolerante quanto a baixo desempenho, padrões e valores divergentes em relação aos seus. Não temiam a concorrência de seus liderados. Antes, buscavam estar cercados de pessoas de alta competência. Eram coerentes com seus princípios, não se deixando desvirtuar, tomando atitudes populares, triviais, insignificantes ou inconsistentes.

Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem (DRUCKER, 1996, p. 13).

O autor afirma ainda que liderança está em evidência nos meios acadêmicos e organizacionais, e não é, em si, boa ou desejável, mas sim, um meio. Tem pouco a ver com qualidade de liderança ou com carisma. Sua essência é o desempenho (GRUBER, 2001).

Desta forma, a base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas e prioridades, bem como fixa e mantém os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, têm responsabilidade. Outro requisito vital para a liderança eficaz é obter confiança.

De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente (DRUCKER, 1996, p. 75).

Complementando o pensamento de Drucker sobre liderança, convém reportar-se a uma coletânea de ensaios de diversos autores, realizada pela *Peter F. Drucker Foundation*. O conjunto, formado por consultores mundialmente reconhecidos, respeitados executivos e autores de grande êxito, possibilita a oportunidade de compartilhar sua visão sobre liderança no futuro.

A seguir, encontram-se idéias extraídas desses ensaios, acrescidas de outros trabalhos, que as complementam.

2.4 LIDERANÇAS NO PASSADO E NO FUTURO

Wilhelm (1996) lembra que determinadas características da liderança eficaz aparentam ser onipresentes e permanentes, ao passo que outras parecem mudar com o tempo. Para este autor, existe um conjunto de características essenciais que determina a liderança:

A condição *sine qua non* dos líderes eficazes do futuro, em grande parte, serão as mesmas que sempre foram. Elas abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos (WILHELM, 1996, p. 224).

A característica mais elementar de todas é a inteligência. A capacidade de enxergar longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, de associar os aprendizados ao longo da vida.

Sem nenhuma diretriz, a liderança é inútil. À medida que o ritmo da mudança no contexto das organizações é de contínua aceleração, valores fundamentais e sólidos se tornam cada vez mais imprescindíveis para orientar o comportamento de liderança. Tais valores atuam como alicerces sociais. Eles possibilitam que os líderes tomem decisões com relação às diretrizes e procedimentos. É a combinação interativa de inteligência e sólidos valores sociais que permite aos líderes impulsionarem o progresso da humanidade (GRUBER, 2001).

Os líderes mais eficazes possuirão níveis altos e constantes de energia. Energia não apenas para consumir no trabalho, mas também reinvestida, composta e empregada para sustentar o constante crescimento pessoal. Os líderes sempre precisaram se desenvolver constantemente como pessoas inteligentes, repositórios de informações e guias de comportamento, alicerçando este desenvolvimento na sabedoria acumulada.

Estes líderes possuem a visão requerida para enxergar a realidade de modo diferente dos demais. Eles reúnem e organizam os dados disponíveis, conseguindo imaginar fenômenos novos e não percebidos. Uma característica essencial de todos os líderes eficazes é a capacidade de visualizar onde estão tentando chegar e articular com clareza esta visão para potenciais seguidores, a fim de que estes identifiquem seu papel pessoal na realização desta visão (GRUBER, 2001).

Os líderes precisam formular e constantemente modificar a visão do mundo. Seus pensamentos e ações serão determinados pela visão global, e é fundamental pensar da forma mais generalizada possível e estar atualizado.

Alimentar esta visão global, e mantê-la constantemente atualizada, exigirá uma curiosidade maciça. A curiosidade e o desejo de informações configuram fenômenos de auto-renovação.

Uma grande capacidade de memorização será, como sempre foi, imprescindível aos líderes eficazes. A memória apóia o levantamento e o processamento de informações, como também permite criar vínculos interpessoais tão necessários à continuidade da liderança.

Os líderes devem servir de referência. O poder de referência é aquele conferido pelos seguidores quando estes conquistam o valor próprio através do relacionamento com os líderes. Quase sempre denominado carisma, e muito resistente à explicação científica, esta qualidade dos líderes é, na opinião de Wilhelm (1996), um importante componente de sua eficiência.

Entre os comportamentos capazes de gerar uma liderança efetiva encontram -se: a empatia, a coerência, a capacidade de persuadir, a aptidão e a disposição de liderar pelo exemplo, e as habilidades de comunicação.

Os melhores líderes sempre foram capazes de se colocar no lugar e nas situações das outras pessoas. Esta empatia faz com que o líder compreenda e preveja os comportamentos de seus liderados, e que eles percebam que o líder entende sua situação. O líder poderá, então, agir com base em comportamentos e reações previsíveis daqueles que lhe são subordinados.

Líderes previsíveis, e que demonstrem um comportamento coerente, são mais facilmente seguidos. A relação líder-seguidor leva a concluir que o comportamento do líder exercerá certa influência sobre o seguidor. Ninguém, em posição de menor poder relativo, deseja que o comportamento do mais poderoso seja imprevisível (GRUBER, 2001).

Líderes eficazes são persuasivos. Eles absorvem grandes quantidades de informações e as reprocessam, de modo a constituí-las em argumentos persuasivos. Depois, utilizam estes argumentos para convencer os demais sobre determinados valores ou ações. A persuasão é muitas vezes empregada à falta de outras formas de poder sobre aqueles que estão sendo persuadidos, tornando-se uma fonte primordial de poder de liderança.

A liderança pelo exemplo sempre foi uma das formas mais eficazes. E também uma das mais difíceis. Os seguidores buscam em seus líderes padrões elevados de conduta pessoal em relação ao que exigem de si mesmos. Por conseguinte, os líderes possuem menos liberdade de comportamento que seus seguidores. Esta liberdade pessoal reduzida é um dos preços da liderança (GRUBER, 2001).

A comunicação é outro atributo essencial dos líderes eficazes, conforme segue comentário da citação:

No centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido, mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição (WILHELM, 1996, p. 223).

Observa-se que as características e habilidades de liderança elencadas pelo autor, e valorizadas em líderes desde as épocas mais remotas, continuam sendo consideradas essenciais às lideranças atuais.

Drucker *apud* Goldsmith (1996, p. 229), declarou acreditar que: "o líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que saberá como perguntar". O líder precisará envolver, efetivamente, os liderados e obter participação, pois as tarefas serão muito mais complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que o líder detenha todas as soluções.

O líder eficaz do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo, logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças. O líder do futuro eficaz fará indagações constantemente – para obter *feedback* e novas idéias. Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, colegas, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização, pesquisadores e líderes pensadores. As indagações serão feitas através das mais diversas formas de comunicação, seja do levantamento de dados sobre liderança, pesquisas de satisfação, chamadas telefônicas, correio de voz, correio eletrônico, *internet*, cadeias de satélite ou diálogo direto.

Covey (1996, p. 159) entende que o líder do futuro será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Além de ser um grande desafio, o futuro somente será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Aprendizado que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e observando as lições que a consciência e os princípios ensinam.

A liderança será baseada em princípios, tais como, imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança. Líderes baseados em princípios, conforme Covey (1994) possuem as seguintes características:

- 1) Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas está sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses. A maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada;
- 2) Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço;
- 3) Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé;
- 4) Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não rotulam as pessoas, evitam prejudicar, categorizar ou estereotipar. Esta atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade;
- 5) Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente

ativas. Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas. Reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Comunicam-se de forma aberta, simples, direta e não-manipuladora. Pensam em termos de contínuos, prioridades e hierarquias, mas mantém princípios absolutos. Suas ações são proporcionais à situação, ponderadas, temperadas, moderadas, sábias. Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade as circunstâncias mutáveis. Têm boa vontade em admitir e esquecer erros, em executar com alegria as tarefas que os esperam. Não precisam manipular, seja através do medo ou da autopiedade. Sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros. Aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada. Para eles o único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido;

- 6) Disponibilidade de correr riscos: um de seus princípios definidos é a flexibilidade. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto. Buscam "territórios desconhecidos", certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições;
- 7) São sinérgicas: são catalisadoras de mudanças. Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas. Em trabalhos de equipe procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros. Delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias;
- 8) Não se sentem ameaçadas pelos outros serem mais fortes em determinados aspectos. Em negociações procuram focalizar nos interesses e preocupações das outras pessoas, ao invés de disputar posições. Aos poucos, sua sinceridade é reconhecida pelos outros, que tornam -se parte de um processo criativo de solução de problemas. Chegam então a soluções sinérgicas, superiores às obtidas por conciliação, onde todos cedem e recebem pouco;
- 9) Exercitam-se pela auto-renovação: regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual. Mantém atividades físicas regulares (aeróbicas, alongamento e resistência); Exercitam

suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando. Emocionalmente, esforçam-se para serem pacientes, desenvolverem empatia, e aceitar a responsabilidade por suas vidas, decisões e reações. Espiritualmente, se dedicam à oração, meditação, jejum ou estudo das escrituras.

Como afirma Covey (1996), o líder do futuro será o mesmo do presente. Não haverá mudança de pessoal, mas uma mudança interna: alguém se torna o líder do futuro através de uma completa transformação, que o fará mais baseado em princípios. A causa é a insatisfação originada na decepção, no fracasso, na morte, em relacionamentos perturbados ou rompidos com familiares ou amigos, na violação da confiança, na fragilidade pessoal, no desânimo, no tédio, no descontentamento, na saúde debilitada, nas conseqüências de más decisões, na solidão, na mediocridade, no medo, em problemas financeiros, na falta de segurança no emprego ou na vida desequilibrada. A insatisfação gera abertura para novos modelos de vida pessoal, no qual elementos comuns de humildade e sacrifício pessoal levem à mudança total baseada em princípios.

O líder do futuro é humilde para aceitar princípios e corajoso para se alinhar a eles, o que exige grande sacrifício pessoal. "Através da humildade, da coragem e do sacrifício advém a integridade" (COVEY, 1996, p. 159).

Como enfoca Ulrich (1996), o produto da liderança eficaz é simples, ela deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas. Os líderes precisarão apresentar resultados.

Os futuros líderes estarão menos preocupados em fazer promessas e mais interessados em cumprir o que prometeram. A liderança simbólica sempre será importante, mas o cumprimento coerente, confiável e previsível dos compromissos será o fundamento da liderança. Estes líderes do futuro terão de conhecer profundamente a arte de formação de equipes e aprender a trabalhar com equipes abertas. Terão de ser pioneiros, arriscando-se, abrindo novos caminhos, adaptando novas abordagens para antigos problemas e possuindo crenças e valores que orientem suas ações.

Aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos constantes será o novo desafio desses líderes. Estes precisarão aprender a viver na ambigüidade e a harmonizar exigências concorrentes. Estas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente.

Neste novo contexto, a liderança tende a ser um processo intencional e baseado na influência, e não no poder posicional da manipulação ou da coerção. A liderança existe quando os seguidores *decidem* seguir os líderes por acreditar neles e na articulação de suas visões.

Na seqüência, são analisados os papéis que o líder virá a desempenhar nas organizações e suas responsabilidades no processo de liderança.

2.5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO LÍDER

Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem no contexto em que as organizações encontram-se inseridas, é crescente a necessidade manifestada pelos empregados, de maior direcionamento e orientação esperada de seus líderes (BORNSTEIN, 1996).

Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores (MELÉNDEZ, 1996).

Assim sendo, líderes possuem uma clara visão da organização e o direcionamento a ser dado. São capazes de comunicar esta visão para partilhá-la com outros. E desse modo, conseguem que trabalhem juntos como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

Um líder com a intenção de servir pode proporcionar esperança e ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e desejam realizar e colaborar. Nenhuma empresa pode funcionar com sua capacidade plena sem que seus funcionários confiem nos acordos e nos compromissos assumidos por seus líderes. Os líderes devem manter as promessas feitas aos seguidores, mesmo que isto represente sacrifício e risco pessoal.

Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas.

Por fazerem acontecer através das pessoas, os líderes devem ser generosos na delegação de autoridade e responsabilidade. Usurpar a capacidade de um subordinado tomar uma decisão consiste em grave erro e uma injustiça do superior (POLLARD, 1996).

Como elucidada Decrane Jr. (1996), embora existam numerosas variações no estilo de liderança e abordagens distintas, os atributos fundamentais permanecem constantes na sua maior parte. Estes atributos essenciais são por ele divididos em quatro áreas básicas: caráter, visão, comportamento e confiança. A seguir esses atributos estão explicados detalhadamente:

a) Caráter

Líderes verdadeiros são justos e honestos, e não apenas em virtude das leis e dos regulamentos; eles são éticos, abertos e fidedignos. Vitórias de curto prazo podem ser alcançadas sem estes atributos, mas a liderança duradoura e o sucesso – em qualquer nível – são impossíveis sem eles.

Estes traços fundamentais e básicos se desdobram em outras características. Os líderes são também:

- Imbuídos de humor e humildade e, por natureza, inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações;
- Conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar;
- Compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio;
- Pró-ativos, movimentando-se em direção às metas de forma determinada e com inexorável resolução.

b) Visão

Os líderes que serão seguidos conseguem despertar a imaginação, através da visão que leva além do que é conhecido hoje, e podem traduzi-la em objetivos claros.

Líderes empresariais bem sucedidos definem metas para realizar sua visão. O compromisso com as metas e, conseqüentemente, com a visão, se torna evidente pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser feito e por quê.

Blanchard (1996) entende que para ajudar as pessoas a vencer, o líder deve ser capaz de gerenciar a energia e mudar a condição física das pessoas.

Sendo assim, definir a visão concentrará a atenção delas e mostrará a direção. Uma vez definida a visão as pessoas estando compromissadas com a mesma, o papel do líder é dedicar a atenção à fisiologia, isto é, como as pessoas estão agindo e desempenhando suas atividades na organização; e alinhar o desempenho delas à visão. Ajudar as pessoas a alinhar o comportamento à visão da organização solidificará o alcance das metas e deslocará a

energia na direção desejada. Isto resulta em uma organização, onde as pessoas não apenas sabem para onde estão sendo levadas, mas têm autonomia para chegar lá.

Entretanto, “o líder deverá ser especialista em articular uma visão e motivar os outros com um futuro concebido. Ele descobrirá nos valores e crenças compartilhados os pilares do compromisso, do contexto e da criatividade. Finalmente, o líder delegará responsabilidade real – e esperará que os empregados a utilizem” (MANDL & SETHI, 1996, p. 257).

c) Comportamento

Embora os líderes devam se adaptar a circunstâncias específicas e constantemente mutáveis, os mais bem sucedidos demonstram um conjunto comum de comportamento. Esses líderes:

- Agirão e estarão propensos a racionalizar a inércia, com inexorável determinação para assegurar que a ação seja implementada;
- Criarão e moldarão a mudança, em vez de aceitá-la de forma passiva, e desafiarão o *status quo*;
- Dimensionarão as oportunidades do presente sem comprometer a necessidade de investir e construir para o futuro;
- Prosperarão em um ambiente de trabalho sem fronteiras, focando os resultados, sabendo que muito pode ser feito se não for dada importância às discussões estereótipas sobre quem fica com os créditos;
- Avaliarão e desenvolverão pessoas com base nos seus pontos fortes, desempenho e potencial;
- Pensarão de forma positiva, jamais desistirão, buscarão a oportunidade escondida em cada desafio;
- Darão suficiente ênfase ao detalhe para saber se os objetivos estão sendo alcançados, ou se o caminho está correto, sem, entretanto, deter-se ao ponto de comprometer os resultados;
- Buscarão o consenso sem ficarem paralisados com a idéia de cometer um erro ou de serem intolerantes com aqueles que os cometem;
- Comunicarão incessantemente – influenciando, estimulando, criticando e ouvindo.

Com extrema clareza, os líderes transmitem:

- Expectativas bem articuladas, de alto desempenho, para cada e todo membro da organização, e a crença de que todos, inclusive o líder, serão avaliados de acordo com estas expectativas baseadas no desempenho;
- Compreensão de que a comunicação é um processo bilateral, no qual os líderes ouvem, esperam por feedback e novas idéias e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar;
- Aceitação do princípio de que membros de equipe bem informados são realizadores mais motivados e mais fortes, e uma disposição para se comunicarem com as equipes e alcançar o objetivo com determinação;
- Confiança e fé nos empregados e o desejo de oferecer oportunidades a qualquer pessoa disposta a aceitar a responsabilidade inerente ao dever;

d) Confiança

Um saudável grau de autoconfiança possibilita ao líder empreender difíceis iniciativas necessárias ao cumprimento das metas. É esta autoconfiança que faz com que os líderes tenham disposição para correr riscos com prudência, desse modo, encorajando os demais a correrem riscos semelhantes. Os líderes assumem riscos de forma responsável, riscos que se associam convenientemente a possíveis recompensas. Líderes verdadeiros sabem o que é necessário para realizar suas visões e metas, mesmo que isto signifique ter de enfrentar resistências.

A autoconfiança no líder também possibilita que as pessoas tenham confiança e apoiem o progresso de outros na organização. Acreditando na imensa capacidade de pessoas com autonomia (*empowerment*), os líderes liberam esta capacidade, incentivando as equipes, não apenas com elogios sinceros e reconhecimento, mas, também, fazendo críticas construtivas e aprovando, de forma responsável, ‘tentativas corajosas’, assim como vitórias verdadeiras.

Líderes autoconfiantes não se sentem ameaçados pelo sucesso dos outros na organização. Eles elogiam o sucesso dos outros com rapidez e autenticidade e não desperdiçam energia se preocupando com a própria posição ou a de seus colegas na organização. Realizar a visão e as metas mantém suas mentes ocupadas.

O caráter e os atributos encontrados em líderes verdadeiros são fundamentais em todos os níveis de responsabilidade.

As competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os

princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar (DECRANE JR, 1996).

Para Kuczmariski (1999), cabe ao líder uma série de iniciativas para exercer a efetiva liderança. A primeira, diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos.

A princípio, é necessário que haja a real intenção em estabelecer o relacionamento. Este desejo tem de ser visível e sentido pela outra pessoa. O líder deve demonstrar estar disponível para conhecer melhor o outro indivíduo, seja através de palavras, atos ou emoções, expressando o interesse verbalmente, passando tempo com a outra pessoa e fazendo a ela perguntas pessoais.

Para tanto, deve ter disposição de empregar o tempo necessário para isso. É necessário despender tempo com a pessoa de três formas: trabalhando juntos; socializando fora do local de trabalho (as conversas são geralmente mais enriquecedoras e satisfatórias do que ao redor de uma mesa de reuniões) e interagindo dessa forma constantemente.

Cabe a ambas as partes, entretanto, tomar atitudes que visem o cultivo do relacionamento. As ações falam mais alto que as palavras, relacionamentos requerem participação interativa da parte das pessoas envolvidas. Todos os membros do grupo são responsáveis pela formação do relacionamento pessoal, pois há necessidade de reciprocidade para seu estabelecimento.

Além de estabelecer e cultivar os relacionamentos, o líder deve conhecer as metas pessoais de cada membro do grupo e suas necessidades e ajudar a satisfazê-las. A partir daí, devem definir as novas necessidades e exigências do grupo, encorajando uma estrutura que possibilite compartilharem construtivamente seus interesses. Os líderes são responsáveis por monitorar e coordenar este processo dinâmico e ajudar o grupo a satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e os requisitos organizacionais.

Os membros do grupo e os líderes devem conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros. O líder deve saber como motiva e como pode decepcionar seus seguidores. A não ser que o líder descubra o talento e o potencial inato de cada elemento do grupo, jamais poderá dispor do seu potencial máximo.

Também é função do líder conduzir os eventuais conflitos. O conflito é parte normal de qualquer série de interações. O líder não deve resolver o conflito nem se tornar seu mediador formal. A administração do conflito é uma oportunidade de crescimento para o grupo. Em oportunidades de conflito, um membro do grupo pode intervir para solucionar a situação, e isso o tornar líder por tomar a responsabilidade na sua solução. Se o líder formal intervir, esta oportunidade se perderá.

Os líderes precisam servir como professores. No processo de gerenciamento de aprendizado devem ser extraídas informações dos participantes, mantê-los envolvidos e dedicados ao aprendizado e reconhecer seus progressos. A ênfase está no que o aprendiz assimila. Ele é a pessoa mais importante no processo e não o líder, a quem cabe ajudá-lo a adquirir habilidades, conhecimentos e técnicas e integrar essa informação a uma aplicação da vida real.

Os estágios do gerenciamento do aprendizado são:

- *Descoberta*: descobrir o que a pessoa já sabe antes de tentar "ensiná-la". O aprendizado deve ser relevante para o aprendiz;
- *Ensino*: o material deve ser "apresentado" usando a modalidade mais conveniente entre ouvir, ver, experimentar, escrever e fazer;
- *Aplicação*: dar ao aprendiz a oportunidade de usar o que aprendeu, para que o líder possa perceber se o aprendizado ocorreu ou não. O aprendiz descobre se aprendeu corretamente e avalia seu próprio desempenho. Ele assume a responsabilidade pelo próprio aprendizado. O desempenho dos empregados deve ser uma responsabilidade compartilhada e não apenas uma questão de fracasso ou sucesso individual. A força de trabalho não deve apenas responder a diretivas de cima para baixo.

Os empregados querem ter autonomia (*empowerment*), querem aceitar responsabilidade coletiva pelo estabelecimento de valores e normas, definindo sua cultura e aprendendo a liderar.

As equipes são o espaço ideal para prover os indivíduos de oportunidades para praticarem suas habilidades de liderança, administrar conflitos, formar e manter um senso de comunidade ou cultura de grupo ao estabelecer valores compartilhados. A satisfação e o compromisso dos empregados com a organização dependem de existirem ou não valores compartilhados em sua cultura.

Os líderes devem fazer comunicações a seus empregados e solicitar suas sugestões. Juntos devem estabelecer uma visão e desenvolver valores que facilitarão a realização dessa visão. A boa comunicação é essencial para que ocorra este processo. A liderança e os empregados devem comunicar apoio às suas culturas, enviando mensagens coerentes uns aos outros. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho.

A satisfação com a cultura interna afeta o desempenho externo da organização. Se a empresa tiver estabelecido e se concentrado nas normas e valores internos, os empregados

se sentirão mais positivos a respeito da empresa. Sua performance individual melhorará, refletindo no desempenho da organização.

Mostrar intensidade de sentimentos e apoiar a diversidade são, também, iniciativas necessárias ao líder. Líderes baseados em valores são seguros de si e se sentem confortáveis em expressar emoção. Isso significa comunicar seus verdadeiros sentimentos, seja um elogio positivo, um diálogo neutro ou uma crítica construtiva. Expressar emoção é o primeiro ingrediente da paixão.

O segundo é uma clara demonstração da fé e da convicção relativa aos objetivos. Os líderes que demonstram intensidade de sentimentos tendem a manifestar um carisma que entusiasma e motiva todos a sua volta. Paixão inclui o reconhecimento dos indivíduos – como são e quem são. Uma crença forte na diversidade, e o apoio ao pluralismo, promovem uma liderança que legitima o valor e o respeito por todos os indivíduos da organização.

De acordo com Steere Junior (1996), parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento da cultura organizacional. Cabe a este estabelecer os elementos básicos da cultura organizacional, como:

- Identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão;
- Especificar comportamentos que exemplifiquem os valores ou princípios da empresa e liderar pelo exemplo;
- Desenvolver um método pelo qual as pessoas recebam *feedback* sobre seu desempenho, tanto em termos profissionais-financeiros, como comportamentais;
- Assegurar que os sistemas de recompensa e de reforço, sejam estes monetários, como o pagamento, ou menos tangíveis, como envolvimento e acesso, sejam coerentes com os valores e princípios organizacionais, reconheçam e promovam comportamentos desejáveis e reprimam os indesejáveis;
- Assumir pessoalmente a responsabilidade de defender a cultura desejada e reconhecer a necessidade da redundância e do reforço o que é esperado e do que é inegociável (STEERE JR, 1996, p. 265).

Líderes bem sucedidos devem ter credibilidade pessoal. Os líderes fidedignos possuem hábitos, valores, traços e competências pessoais que geram confiança e compromisso naqueles que dirigem. Devem, também, ser capazes de desenvolver competência

administrativa. Esta competência provém de líderes que podem adaptar, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir metas empresariais.

Um líder deve gerar credibilidade pessoal e competência administrativa.

Com credibilidade pessoal, sem competência administrativa, a liderança não se sustenta. No inverso, o líder não conseguirá desenvolver a ligação emocional, necessária em períodos de mudanças rápidas e turbulentas, e também fracassará.

Os líderes que demonstrarem credibilidade e competência gerarão entusiasmo e desempenho, solução e resultados, compromisso e capacidade.

Serão pessoas de forte caráter, que construirão organizações também fortes, as quais não dependerão do caráter deles para atingir o sucesso.

Para Ulrich (1996), cinco passos são necessários para que estes líderes convertam aspirações em ações, nos âmbitos pessoal (credibilidade) e organizacional (competência):

- 1) Avaliação: o líder precisa avaliar as potencialidades e deficiências pessoais e empresariais. Admitir as deficiências e ser capaz de alavancar pontos fortes possibilita que conheça bem a si mesmo e a sua organização a fim de progredir;
- 2) Articulação: articular as metas e diretrizes pessoais e organizacionais;
- 3) Alocação: alocar recursos pessoais, tais como tempo e acessibilidade. Líderes que não gerenciam seus calendários não conseguem credibilidade, pois não têm tempo para alguém ou alguma coisa. Desenvolver competências através de treinamento, moldar equipes, reprojeter processos de trabalho e compartilhar informações, se torna um meio de alocar a energia organizacional;
- 4) Atenção: concentrar a própria atenção para ganhar credibilidade, tendo entusiasmo em relação a algumas prioridades e prestando atenção àqueles cujos interesses não podem ser atendidos pela regra geral. Os líderes ajudam as organizações a focalizar a atenção, especificando algumas prioridades principais, perseguindo, com determinação, estas prioridades e desenvolvendo uma cultura organizacional que busque soluções;
- 5) Responsabilidade: o líder tem o dever de prestar contas. Sem um processo de responder e relatar, as metas pessoais se tornam aspirações, não realidades. Da mesma forma, torna-se imprescindível construir um sistema de gerenciamento do desempenho, onde os comportamentos organizacionais são esperados e explicados.

Os líderes do futuro serão conhecidos:

- Menos pelo que falam e mais pelo que realizam;
- Menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência;
- Menos pelo que controlam e mais pelo que moldam;
- Menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem;
- Pela grande credibilidade pessoal e pela excepcional competência administrativa (ULRICH, 1996, p. 221).

Liderar pela influência é mais eficaz na constituição do compromisso e do desempenho sustentado do que liderar pela autoridade posicional ou pelo medo e pela intimidação direta.

Não obstante, os líderes precisam conhecer os elementos com que estão trabalhando, possuir altas aspirações e grandes ideais, e compreender a dinâmica do movimento e como ela gera energia. “Líderes que são flexíveis quando se deparam com obstáculos recarregam a energia de seus empregados, em vez de consumi-la, e mantêm a organização seguindo em frente” (PLAMONDON, 1996, p. 271).

Os bons líderes devem ser capazes de identificar talentos e habilidades nas diversas pessoas e grupos que compõem a atual força de trabalho, e que serão cada vez mais diversos.

Meléndez (1996) considera que, para atender aos diversos requisitos da liderança, são desejáveis as seguintes características:

- Entusiasmo - Líderes eficazes são entusiasmados com a causa que patrocinam e com o compromisso para com o bem maior e público;
- Clareza das metas - Bons líderes, normalmente, conseguem explicar o que estão tentando realizar com clareza e simplicidade, e conseguem convencer sobre sua importância. Ter clareza, contudo, não é sinônimo de ser definitivo e intransigente. Bons líderes são bons negociadores;
- Perseverança - Os líderes aprendem com o fracasso - eles tentam novamente, por vezes, de maneira diferente. São também eternos aprendizes, utilizando o aprendizado e sabendo quando desistir e tentar outras alternativas. Bons líderes também compreendem as falhas de seus subordinados, evitando as punições. Eles os ajudam e à organização a aprender com o fracasso. Punir o fracasso inibe a iniciativa e a disposição para correr riscos, ambas necessárias às organizações e à liderança eficaz;
- Gentileza - Líderes tratam todos à sua volta com gentileza, respeito e honestidade, da mesma forma que gostariam de ser tratados. Isto tem

implicações na maneira como se comunicam, dão *feedback* e instruções, e definem os sistemas de recompensa e incentivos. Bons líderes estão atentos às necessidades humanas de seus colegas e subordinados;

- Honestidade e Integridade;
- Renovação contínua - Líderes e organizações eficazes estão constantemente engajados na reflexão e na auto-avaliação;
- Líderes como professores - O bom ensino é, basicamente, uma boa comunicação - uma das principais habilidades do líder. Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições;
- Auto-conhecimento.

Diante das inúmeras atribuições do líder, faz-se necessário que as organizações atentem para a necessidade de desenvolver as novas lideranças em seu meio. Tema a ser abordado no próximo tópico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução do presente estudo, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa, por entender que a partir da qualidade de informações obtidas seria possível a compreensão mais ampla do fenômeno a ser investigado.

Segundo Duarte (2002, p. 141), uma pesquisa é sempre:

... um relato de estudos empreendidos por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, mas um modo diferente de olhar e pensar numa determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são bastante pessoais.

Pode-se dizer que no presente trabalho procurou-se levantar dados por meio de entrevistas e aplicação de questionários, dentro de uma estrutura investigatória bem definida. Segundo André (1995, p. 28-30), este tipo de pesquisa busca a formulação de hipóteses, conceitos, abstrações, teorias e não a sua testagem, fazendo uso de um plano de trabalho aberto e flexível, no qual o foco da investigação vai sendo constantemente revisto.

Ao se escolher essa abordagem, partiu-se do pressuposto que é importante que o pesquisador compreenda os significados dados pelos sujeitos ao fenômeno estudado, considerando-o no contexto natural em que o mesmo ocorre.

Alves (1991, p. 54) afirma que a abordagem qualitativa de pesquisa parte do pressuposto de que "as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos, e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não podemos compreender de modo imediato, precisando ser desvelado".

Após a seleção do tema realizou-se uma pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto em tela, no sentido de buscar construir fundamentos teóricos para que se pudesse efetuar a discussão dos dados e também conhecer o que os diversos autores mencionam acerca do assunto tratado.

Na elaboração do questionário foi utilizada a escala de Likert, devido a possibilidade de transformar dados qualitativos em quantitativos. Considerando que cada resposta corresponde a uma pontuação (de 1 a 4), foi realizada a soma destas pontuações a fim de classificar as habilidades consideradas mais importantes para os entrevistados.

Os dados das últimas três perguntas foram tratados através de análise de conteúdo.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa construiu-se um Instrumento de Pesquisa na modalidade de questionário para a coleta de dados junto a 40 funcionários e 5 gerentes gerais, sendo que em cada agência há apenas um gerente geral.

O objetivo do Instrumento foi coletar dados para a identificação e análise da efetividade da liderança exercida pelos gerentes de agência do BB do município de Cascavel/PR, sobre suas respectivas equipes de funcionários. De igual maneira, pesquisar as características que constituem o comportamento e a atitude de um líder eficaz; verificar as opiniões dos gerentes de agência em relação à sua atuação como líder; verificar as opiniões dos funcionários das agências a respeito da liderança exercida pelo gerente; interpretar os dados obtidos, para a obtenção de um diagnóstico a respeito da eficácia da liderança exercida nas agências pesquisadas.

O Instrumento de Pesquisa é composto de 4 questões. A primeira, com 25 itens, na modalidade de “resposta fechada”, incluindo habilidades relacionadas a: **Audácia; Auto-conhecimento; Capacidade analítica; Carisma; Coerência; Competência técnica; Comunicação; Controle; Criatividade; Curiosidade; Delegação; Determinação; Disciplina; Empatia; Entusiasmo; Equilíbrio emocional; Flexibilidade; Imparcialidade; Maturidade; Negociação; Persuasão; Planejamento; Sinceridade; Tolerância e; Visão**, para que os entrevistados possam atribuir o grau de intensidade que tem manifestado junto à atual equipe gerenciada. As outras três, tendo na primeira questão respondido, de 1 a 4, conceituando o grau de importância de cada habilidade para cada entrevistado, pede que indiquem, de todas as habilidades citadas, as três que consideram mais importantes, segundo sua conceituação. A questão número três busca saber se o entrevistado incluiria alguma outra habilidade ou característica, com atribuição do grau de importância, também de 1 a 4. A quarta e última questão procura conhecer do entrevistado o que pensa ser um bom líder. As últimas três questões são respostas abertas, sendo permitido ao entrevistado responder com suas próprias palavras.

3.3 AMOSTRA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

A população total selecionada para o estudo é composta de 126 indivíduos, entre funcionários e gerentes do BB da cidade de Cascavel, em cinco (5) únicas agências de varejo

existentes na cidade, da quais se extraiu a amostra em estudo, que totalizou um número de 45 indivíduos (35,71% do total da população), 40 funcionários e 5 gerentes, do sexo masculino e feminino, conforme demonstrado na Tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – AGÊNCIAS E AMOSTRA

NOME DA AGÊNCIA	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA	AMOSTRA SELECIONADA
(A)	38 Funcionários	9 Indivíduos
(B)	15 Funcionários	6 Indivíduos
(C)	18 Funcionários	6 Indivíduos
(D)	25 Funcionários	14 Indivíduos
(E)	26 Funcionários	10 Indivíduos
05 AGÊNCIAS (100%)	126 (100%)	45 (35,71%)

Fonte: Dados de pesquisa.

O instrumento foi aplicado entre o período de 12 a 18 de setembro de 2007, aos gerentes, via *e-mail*, aos demais funcionários, também via *e-mail*, distribuídos por um integrante da equipe, escolhido aleatoriamente, ao qual foi solicitado que distribuisse, também aleatoriamente para alguns colegas da equipe de sua agência.

Todos os pesquisados foram muito receptivos, dispendo-se voluntariamente em contribuir com a pesquisa, após ser devidamente explicado seu objetivo, que é avaliar a eficácia da liderança exercida pelos gestores nas suas respectivas equipes, comparando suas próprias percepções com as de seus liderados. Para todos foi solicitado que avaliassem os 25 itens apontados, com a pontuação de 1 a 4, em que intensidade tais habilidades estão sendo demonstradas pelo líder em questão, qualidades estas consideradas inerentes à um líder eficaz. Os graus 1, 2, 3 e 4, utilizados no Instrumento de pesquisa correspondem à seguinte valoração: grau 1 (Não Manifestou); grau 2 (Manifestou Pouco); grau 3 (Manifestou Frequentemente); grau 4 (Manifestou Sempre). Ou seja, o grau de intensidade atribuído manifesta em que grau o líder manifesta uma determinada habilidade.

Os dados serão apresentados por agência, tendo em vista que o estudo busca identificar e analisar a efetividade da liderança exercida pelos gerentes de agência do BB do município de Cascavel/PR sobre suas respectivas equipes de funcionários. Esse tipo de análise possibilitará o pesquisador efetuar uma comparabilidade entre os diferentes tipos de liderança.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados contempla as respostas das entrevistas da amostra selecionada, através do Instrumento de Coleta, o qual tornou possível obter as informações que se seguem (Tabela 2).

Primeiro serão mostrados os resultados da entrevista com os gerentes de cada agência, posteriormente, serão mostrados os resultados dos funcionários por agência. Tornando possível, também, efetuar uma análise pormenorizada acerca de cada gerente com os demais gerentes, compreendendo, da mesma forma, uma análise dos funcionários de uma agência, individualmente, com as demais agências da mesma cidade, o que permitirá observar o entendimento e o nível de desempenho entre os gerentes, como líderes, e os funcionários das cinco agências, sobre a liderança atual de suas agências.

TABELA 2 – MOSTRA DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS

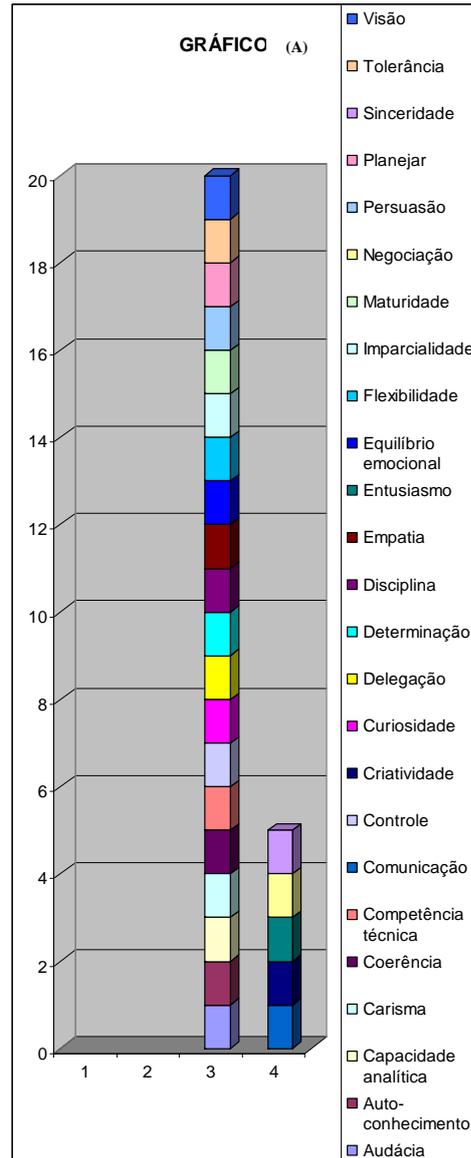
NOME DA AGÊNCIA	AMOSTRA SELECIONADA	GERENTES ENTREVISTADOS	FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS
(A)	9 Indivíduos	1	8
(B)	6 Indivíduos	1	5
(C)	6 Indivíduos	1	5
(D)	14 Indivíduos	1	13
(E)	10 Indivíduos	1	9
05 AGÊNCIAS (100%)	45 (35,71%)	05	40

Fonte: Dados de pesquisa.

3.4.1 Gerentes

Os resultados dos dados coletados dos gerentes serão mostrados através dos Gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 (extraídos do Anexo 3).

Ao se entrevistar o gerente da agência (A) verificou-se que foi atribuído grau de intensidade 3 (manifestou freqüentemente) para habilidades como: audácia; auto-conhecimento; capacidade analítica; carisma; coerência; competência técnica; controle; curiosidade; delegação; determinação; disciplina; empatia; equilíbrio emocional; flexibilidade; imparcialidade; maturidade; persuasão; planejamento; tolerância e; visão e para habilidades como: comunicação; controle; criatividade; entusiasmo; negociação; sinceridade o gerente atribuiu grau de intensidade 4 (manifestou sempre) para a atual equipe gerenciada (Gráfico 1).



- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou freqüentemente;
 (4) Manifestou sempre.

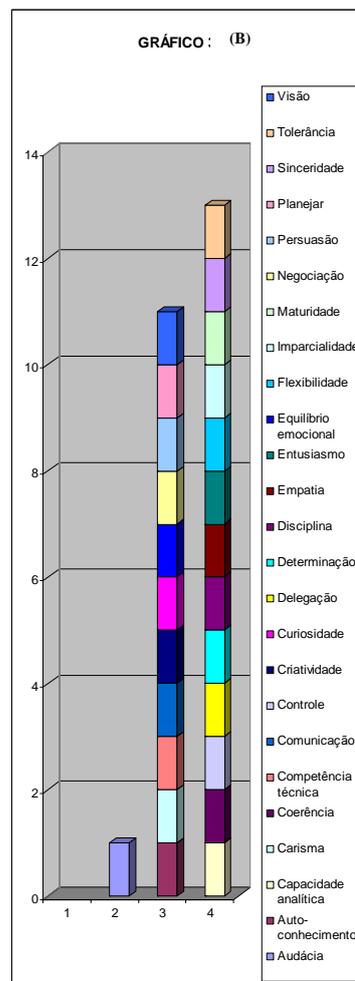
Gráfico 1 – Agência (A)

Fonte: Dados de pesquisa.

Ainda, quando se buscou a opinião do gerente sobre o que este considera ser um líder, verificou-se as seguintes colocações: “saber manter um grupo motivado, unido em torno de um objetivo, passando credibilidade, bom senso, valorizando sua equipe e corrigindo quando necessário. Auxiliar na formação dos seus subordinados e dividir as vitórias com todos os componentes do time. Saber explorar o que cada um tem de melhor para o atingimento dos objetivos em um clima de harmonia”.

O gerente da agência (B) ao atribuir o grau de intensidade junto a atual equipe gerenciada atribuiu “manifestou pouco” para habilidades como: audácia; “manifestou frequentemente” para habilidades como: *auto-conhecimento; carisma; competência técnica; comunicação; criatividade; curiosidade; equilíbrio emocional; negociação; persuasão; planejamento e; visão; e “manifestou sempre” para habilidades como: capacidade analítica; coerência; controle; delegação; determinação; disciplina; empatia; entusiasmo; flexibilidade; imparcialidade; maturidade; sinceridade e; tolerância* (Gráfico 2).

A comunicação é atributo essencial dos líderes eficazes, Wilhelm (1996) revelou que no centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras.



- (1) Não manifestou;**
(2) Manifestou pouco;
(3) Manifestou frequentemente;
(4) Manifestou sempre.

Gráfico 2 – Agêcia (B)

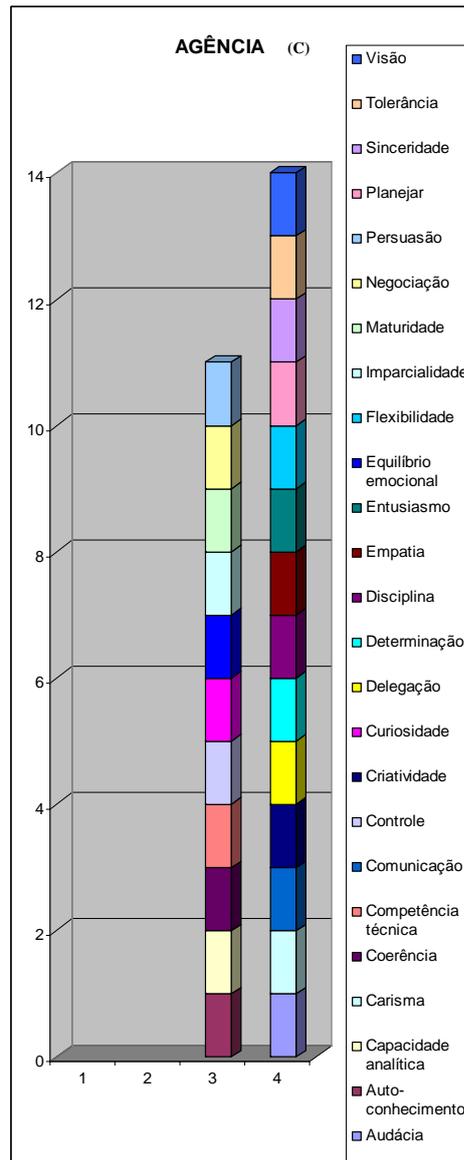
Fonte: Dados de pesquisa.

O mesmo gerente considerou que habilidades como “*audácia*”, foi manifestada pouco. *Visão, planejamento, persuasão, maturidade, imparcialidade, flexibilidade, entusiasmo, empatia, disciplina, determinação, delegação, controle, coerência e capacidade analítica* foram habilidades que atribuíram grau 3 (manifestou freqüentemente). Já para habilidades como *tolerância, sinceridade, maturidade, imparcialidade, flexibilidade, entusiasmo, empatia, disciplina, determinação, delegação, controle, coerência e capacidade analítica* atribuíram grau máximo (4), ou seja, manifestam sempre tais habilidades na atual equipe gerenciada.

Dentre as habilidades que o gerente incluiria no rol já alistado, descreveu “*reconhecer os bons resultados (comemorar/premiar) junto com a equipe*”.

Na opinião do gerente, para um bom líder é necessário “*ter a visão do todo e conhecer as conseqüências de cada passo. Ter muito bem definido qual é o objetivo da sua empresa. Saber os limites de cada colaborador visando poder contribuir para melhorar seus pontos “negativos” (orientação). O líder deve também buscar incansavelmente os objetivos definidos para sua Unidades*”.

O gerente da agência (C) atribuiu grau de intensidade 3 (manifestou freqüentemente) para habilidades como: *maturidade; negociação; persuasão; imparcialidade, equilíbrio emocional, curiosidade, controle e competência técnica, auto-conhecimento e capacidade analítica*. Para habilidades como: *visão, tolerância, sinceridade, planejar, persuasão, entusiasmo, empatia, disciplina, determinação, delegação, criatividade, comunicação, carisma e audácia* atribuiu grau 4 (manifestou sempre).



- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre.

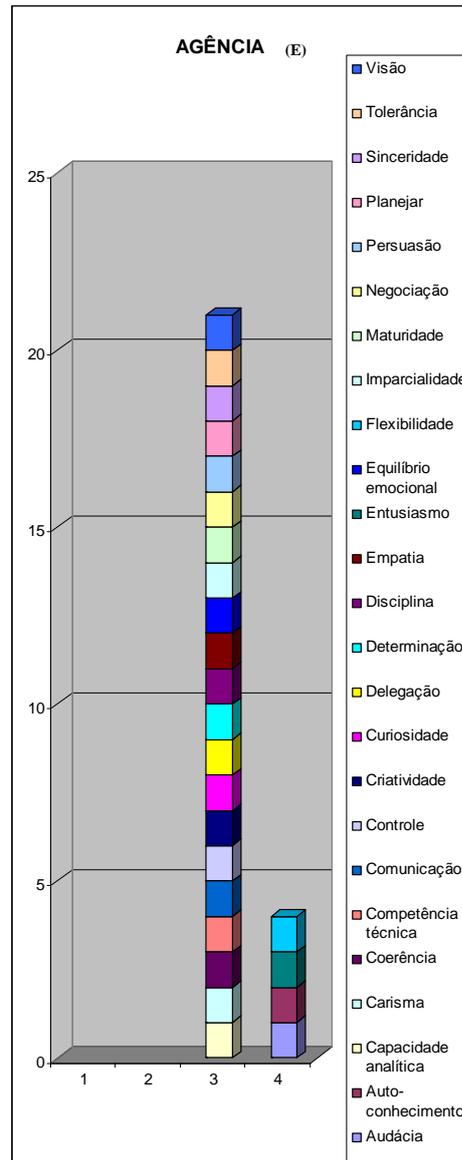
Gráfico 3 – Agência (C)

Fonte: Dados de pesquisa.

Dentre as habilidades apresentadas o gerente considerou essenciais habilidades como: *criatividade, determinação e sinceridade*. Entre outras habilidades que acrescentaria “ética, humildade, ousadez e sonhador”. Na pergunta 4 respondeu que ser um bom líder consiste nos seguintes pressupostos: é “*aquele que transmite seriedade, confiança e ética. Quando um líder vai, todos os demais os seguem pela confiança e segurança que este transmite*”.

Quando se argüiu para o mesmo gerente o que considera ser um bom líder, expressou com os seguintes argumentos: *“um bom líder é aquele que forma bons profissionais”. É a pessoa que tem seriamente definido seus objetivos e os objetivos da empresa e sabe “formar” sucessores. O líder é aquela pessoa que integra sua equipe. Sua atuação é percebida como um “porto seguro” para a equipe. É ele quem é a referência para a equipe. Ser um bom líder é deter habilidades necessárias para que toda a equipe siga”*.

O gerente da agência (E) atribuiu grau de intensidade 3 (manifestou freqüentemente) para praticamente todas as habilidades indicadas no questionário como: *capacidade analítica; carisma; coerência; competência técnica; comunicação; controle; criatividade; curiosidade; delegação; determinação; disciplina; empatia; equilíbrio emocional; imparcialidade; maturidade; negociação; persuasão; planejamento; sinceridade; tolerância e; visão* em relação a atual equipe gerenciada; exceto para habilidades como: *audácia; auto-conhecimento; entusiasmo; flexibilidade*, que atribuiu grau de intensidade 4 (manifestou sempre). Observamos através das respostas que o gerente desta Unidade é Pós-graduado. O que leva refletir que nesta agência o nível de liderança é bem expressado e bem aceito, colocação exposta pelo gerente (Gráfico 5).



- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre.

Gráfico 5 – Agência (E)

Fonte: Dados de pesquisa.

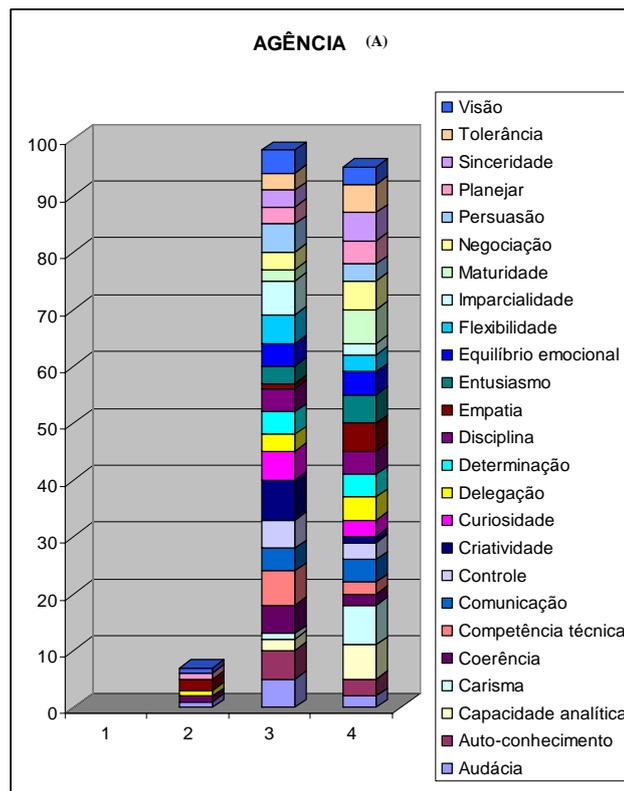
Habilidades como: *capacidade analítica; carisma; coerência; competência técnica; comunicação; controle; criatividade; curiosidade; delegação; determinação; disciplina; empatia; equilíbrio emocional; imparcialidade; maturidade; negociação; persuasão; planejamento; sinceridade; tolerância e; visão* atribuiu grau 3 (manifestou frequentemente), excetuando-se habilidades como: *audácia; auto-conhecimento; flexibilidade e entusiasmo* que atribuiu grau 4 (manifestou sempre).

Em relação ao o que considera ser um bom líder, respondeu o gerente que líder: “*é aquele que arrasta pelo exemplo, sem estar apoiado pelo poder ou pelo cargo. O verdadeiro líder não impõe, convence*”.

3.4.2 Equipe gerenciada

O número total de entrevistados selecionada foi de 40 indivíduos das 5 agências do BB de Cascavel. Os resultados serão mostrados através dos Gráficos 6, 7, 8, 9 e 10 (extraídos do anexo 4).

O Gráfico 6 tem como objetivo apresentar o grau de intensidade que certas habilidades tem se manifestado junto a atual liderança, cujos elementos já foram mencionados anteriormente.



- (1) Não manifestou;
- (2) Manifestou pouco;
- (3) Manifestou frequentemente;
- (4) Manifestou sempre.

Gráfico 6 – Agência (A)

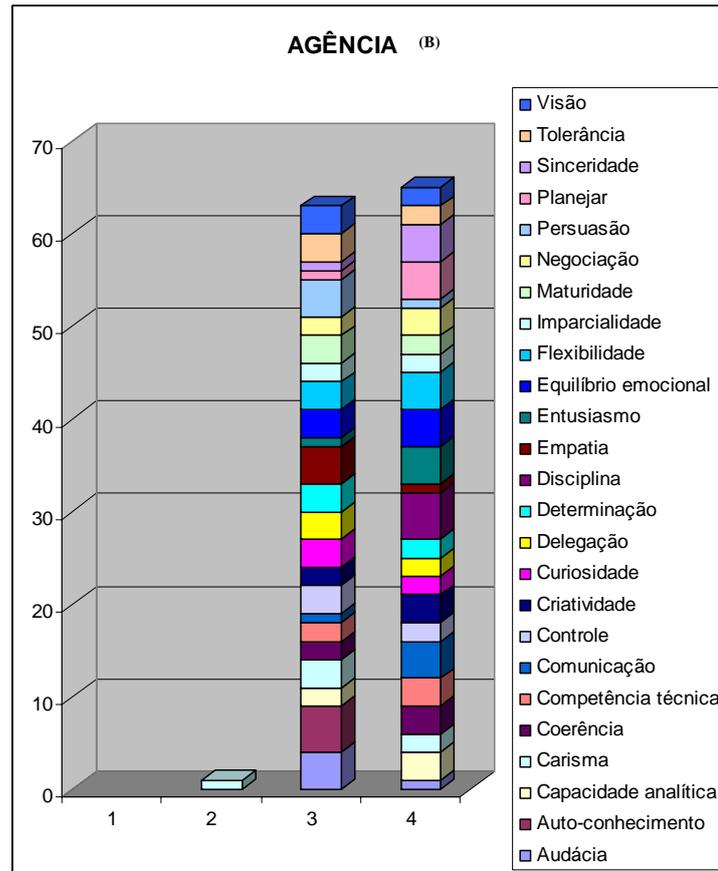
Fonte: Dados de pesquisa.

Como se pode observar no Gráfico 6, os itens como: *visão, persuasão, imparcialidade, flexibilidade, curiosidade, criatividade, competência técnica, coerência, auto-conhecimento e audácia* foram habilidades consideradas que se “manifestam freqüentemente”. Habilidades como *tolerância, sinceridade, maturidade, empatia, carisma e capacidade analítica*, foram consideradas habilidades que se “manifestam sempre” na atual equipe gerenciada.

Observou-se que em relação as 25 habilidades citadas os oito entrevistados desta agência colocaram como habilidades essenciais “*capacidade analítica, visão, maturidade, audácia, carisma, comunicação, flexibilidade, planejamento, entusiasmo, coerência, disciplina, imparcialidade, equilíbrio emocional, competência técnica, sinceridade, negociação*”.

Entre outras habilidades que consideram importante “*descreveram “humildade”, e revelaram ser tão importante quanto a competência técnica*”.

Na opinião dos líderes, para ser um bom líder é necessário: “*resumidamente, creio que ter um certo poder de persuasão sobre as pessoas e conseguir extrair delas o seu máximo para o objetivo da equipe e das metas*”. Revelaram ainda que é necessário “*ter visão de mercado, ser flexível com feedbacks recebidos ou emitidos para o crescimento da equipe e da empresa e (ou) mesmo de si próprio. Repassar informações precisas que contribuam para o desenvolvimento da equipe*”. “*É agir com clareza, demonstrando segurança e conhecimento das atividades desenvolvidas, inspirando confiança e agindo com reflexão*”. “*Errar e assumir. Aprender com os erros e com os colegas, ouvir e manifestar suas opiniões. Manter o equilíbrio do conjunto (equipe) e ousar sempre*”. “*É uma pessoa que consegue motivar a sua equipe, de forma que cada um coloque suas habilidades e competências à disposição para o atingimento dos objetivos que o grupo pretende alcançar*”.



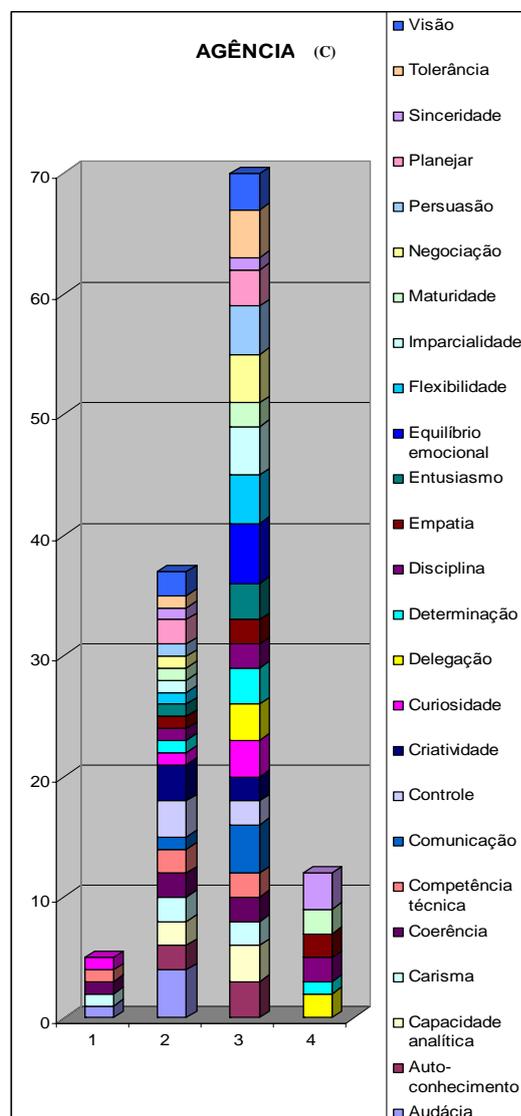
- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre

Gráfico 7 – Agência (B)
 Fonte: Dados de pesquisa.

No Gráfico 7 pode-se ser observado que habilidades como *tolerância, visão, persuasão, maturidade, imparcialidade e flexibilidade, equilíbrio emocional, empatia, disciplina, criatividade, controle, carisma, auto-conhecimento e audácia* foram habilidades consideradas que se “manifestam frequentemente”. Já habilidades como *sinceridade, planejamento, flexibilidade, equilíbrio emocional, entusiasmo, disciplina, comunicação, competência técnica, coerência e auto-conhecimento* foram habilidades que se “manifestam sempre” nesta agência.

Entre os cinco indivíduos pesquisados, entre as habilidades anunciadas na primeira questão, descreveram como habilidades essenciais a “*capacitação, negociação, comunicação, competência técnica, carisma, criatividade, bom senso, honestidade, bom humor, visão, planejamento, capacidade analítica e carisma*”. Entre outras habilidades que acrescentariam: “*disciplina (grau 3) no sentido de organização*”. Quando se argüiu sobre o

que consideravam ser um bom líder descreveram que “ser um bom líder é ser exemplo a ser seguido, mediador, conciliador, saber ouvir e conhecer o trabalho e a sua equipe, sua família e a si próprio”; “Ser um bom líder é desenvolver ações que complementam o acréscimo profissional do funcionário e da agência, estimulando e ajudando, sendo tolerante e ao mesmo tempo firme”. Alguém que manifeste frequentemente as habilidades descritas consegue ser um bom líder”. “Um bom líder deve ter capacidade para gerenciar pessoas, conhecimento e competência técnica e muita capacidade analítica para poder discernir sobre vários assuntos à ele apresentados, e conduzidos da melhor forma possível”.



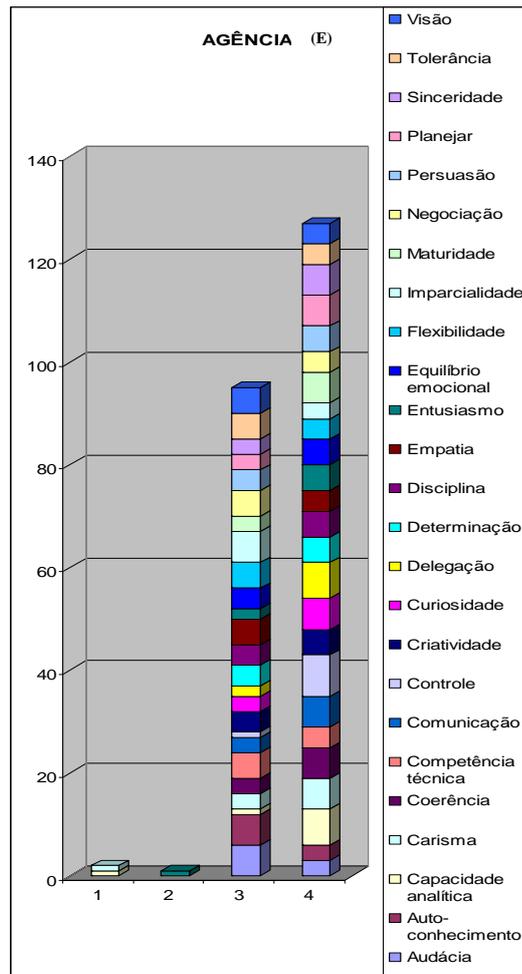
- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre.

Gráfico 8 – Agência (C)

Fonte: Dados de pesquisa.

Constata-se que no Gráfico 8 habilidade como criatividade, controle, auto-conhecimento e audácia foram consideradas que se “manifestam pouco. “Manifestam freqüentemente” habilidades como: tolerância, persuasão, negociação, imparcialidade, flexibilidade, equilíbrio emocional, entusiasmo, delegação, determinação, delegação, curiosidade, comunicação, auto-conhecimento e audácia. Nesta agência, o item sinceridade foi a habilidade que se manifesta com maior intensidade, sendo atribuído o maior grau.

Entre os cinco indivíduos pesquisados percebeu-se que as habilidades mais importantes são: *“audácia, carisma, competência técnica, comunicação, entusiasmo, capacidade analítica, imparcialidade, comunicação, coerência, determinação e visão”*. Acrescentariam habilidades como *“comunicação, mas que o discurso seja visto nas ações”*. Na opinião dos líderes, ser líder *“é ter clareza quanto aos objetivos da empresa, criatividade para formular estratégias junto a sua equipe e possuir a capacidade de manter as pessoas a sua volta estimulados e centrados no que se pretende realizar”*. É *“conseguir reunir o máximo das habilidades citadas”*. É *“reunir todas as habilidades citadas nos momentos apropriados”*. É *“utilizar mecanismos que tragam a equipe coesa, onde as ações de todos possam ser valorizadas, sem privilegiar ninguém, e não incentivar competições rivalizantes”*. É *“alguém que os subordinados admirem, ouçam, sigam, sem sentir-se contrariados, movidos pelo entusiasmo com rumo definido sabendo que a equipe vai ser reconhecida quando da tarefa cumprida”*.

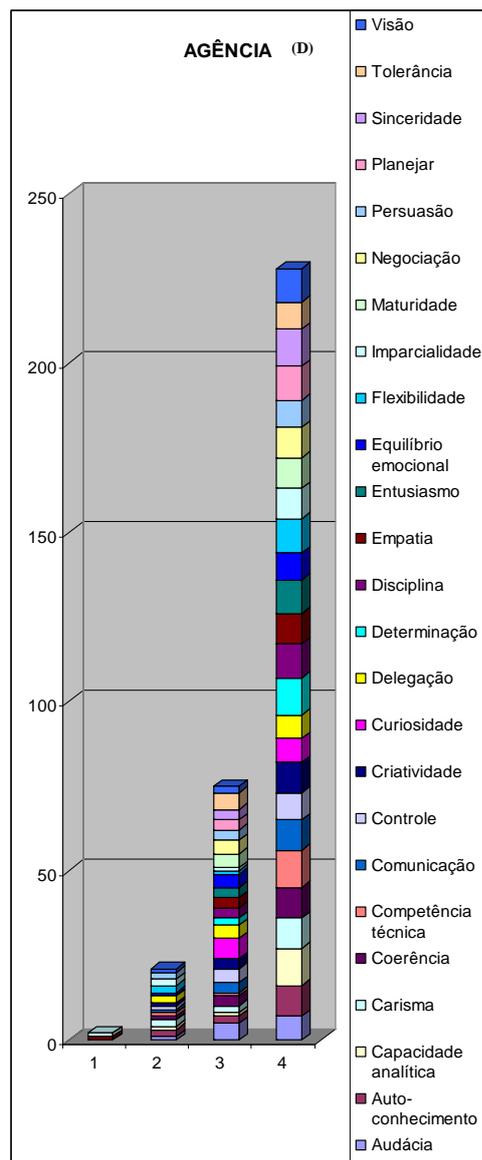


- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre.

Gráfico 9 – Agência (E)
 Fonte: Dados de pesquisa.

No Gráfico 9 percebe-se que habilidade como *visão, tolerância, negociação, imparcialidade, flexibilidade, empatia, disciplina, criatividade, competência técnica, auto-conhecimento e audácia*, foram habilidades que se “manifestam sempre”. Habilidades como *visão, sinceridade, planejar, persuasão, maturidade, equilíbrio emocional, entusiasmo, disciplina, delegação, curiosidade, controle, comunicação, coerência, carisma e capacidade analítica* “manifestam-se sempre”. Percebeu-se que entre as habilidades consideradas importantes para os indivíduos desta agencia são: *empatia, capacidade analítica, negociação, auto-conhecimento, coerência, maturidade, competência técnica, imparcialidade, equilíbrio emocional, carisma, humildade, criatividade, planejamento, audácia, visão, delegação e equilíbrio emocional*”. Entre outras habilidades que consideram importantes está a

“sensibilidade e a flexibilidade”. Na opinião dos funcionários desta agência, “o líder não manda, ele pede e é atendido”. “Desenvolver, apresentar as habilidades descritas”. “Postura, colocar-se no lugar do outro”. “É reunir a maioria dessas habilidades e saber usá-las em prol de um objetivo comum”. “Pode-se definir um bom líder a pessoa que sabe ser autocrático ou democrático quando necessário, bem como possuir um mix das habilidades mencionadas anteriormente”.



- (1) Não manifestou;
 (2) Manifestou pouco;
 (3) Manifestou frequentemente;
 (4) Manifestou sempre.

Gráfico 10 – Agência (D)

Fonte: Dados de pesquisa.

No Gráfico 10 vislumbra-se que habilidades como audácia; auto-conhecimento; capacidade analítica; carisma; coerência; competência técnica; comunicação; controle; criatividade; curiosidade; delegação; determinação; disciplina; empatia; entusiasmo; equilíbrio emocional; flexibilidade; imparcialidade; maturidade; negociação; persuasão; planejamento; sinceridade; tolerância e; visão foram consideradas que se “manifestam sempre”, sendo esta a única agência que os entrevistados que todas as habilidades estão presentes.

Os funcionários desta agência consideram como de fundamental importância habilidades como: *carisma, motivação, sinceridade, imparcialidade, visão, equilíbrio emocional, competência técnica, visão, entusiasmo, disciplina, empatia, persuasão, coerência, auto-conhecimento, disciplina, comunicação, entusiasmo, flexibilidade, empatia, negociação, criatividade, competência, coerência, empatia e planejamento*”. Entre outras habilidades colocaram *“ética, discernimento das ações, justo/humano (grau 4), liderança”*. Em relação ao que pensam ser um bom líder, revelaram que trata-se do *“gerenciar a equipe e saber permitir o surgimento de novos líderes”*. *“Ser líder é agregar todas as habilidades já descritas, relacionadas na busca constante da superação pessoal e profissional”*. *“Pessoa com bom senso, segura, audaciosa e capaz de criar situações onde possa explorar ou permitir que toda equipe mostre suas principais potencialidades. Este é o líder!”*. *“A pessoa que mantenha nos itens já relacionados (competência, disciplina, imparcialidade), no mínimo grau 3 e 2 (manifestar freqüentemente/sempre), na média”*. *“liderar a equipe com coerência e sobretudo, com empatia”*. *“Liderar a equipe para que todos tenham oportunidade e conhecimento para crescer”*. *“Entusiasmar as pessoas a ponto do trabalho se tornar prazeroso”*. *“Agregar homogênea e proveitosamente as competências relacionadas e colocá-las em prática”*. *“è gerenciar sua equipe com empatia. Saber discernir as situações e a capacidade de seus funcionários, valorizando suas atitudes, emitindo feedback e elogios oportunamente”*. É *“conseguir alcançar os objetivos de forma natural, motivando o grupo”*. Trata-se do *“indivíduo justo, capaz e que não exime-se de suas responsabilidades”*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para estudiosos como Stoner & Freeman (1995, p. 361), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

Com base nas colocações apresentadas por Bergamini (2002, p. 54):

A liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda o grupo a identificar para onde ele está indo, podendo vir daí a motivação em alcançar os objetivos. Sem liderança uma organização seria somente uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria uma confusão de músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações precisam de segurança para desenvolver ao máximo os seus precisos ativos.

Nesse sentido e observando outros estudos efetuados por Wilhelm (1996), percebeu-se que entre os comportamentos capazes de gerar uma liderança efetiva encontram-se a empatia, a coerência, a capacidade de persuadir, a aptidão, a disposição de liderar e as habilidades de comunicação. Assim sendo e respaldado nas colocações dos autores supra citados constatou-se que o gerente da agência (A) descreveu algumas destas habilidades com grau máximo (4), para *comunicação, controle, criatividade, entusiasmo, negociação e, sinceridade*, sendo o mesmo que dizer que tais habilidades manifestam-se sempre na atual equipe gerenciada.

Observou-se ainda na Revisão da Literatura que o relacionamento administrador-subordinado passa por quatro fases (compartilhar, persuadir, delegar, determinar) à medida que os subordinados desenvolvem motivação para a realização e a experiência. Esses argumentos são confirmados quando o gerente relata que ser líder é “*saber manter um grupo motivado, unido em torno de um objetivo, passando credibilidade, bom senso, valorizando sua equipe e corrigindo quando necessário*”.

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se um pressuposto necessário, crescente, importante e valorizado. Os líderes costumam se revelar no exercício da liderança, promovendo a gestão participativa que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade, o que vem a resultar no aumento da competência profissional de cada colaborador. Desta forma, o gerente da agência (B) descreveu a habilidade “*audácia*” com grau de atribuição (2), ou seja, tem se “manifestado pouco” – um líder, ao ser audacioso

serve ao bem comum e não ao seu próprio ego, sendo assim, constata-se que esta habilidade praticamente não esteve presente nesta agência. Já habilidades como *capacidade analítica; coerência; controle; delegação; determinação; disciplina; empatia; entusiasmo; flexibilidade; imparcialidade; maturidade; sinceridade* e; tolerância foram habilidades manifestadas sempre, atribuídas com grau máximo (4). As habilidades selecionadas pelo gerente (B) incluíram o reconhecimento pelo líder dos bons resultados, através de premiações e comemorações, o que pode refletir em novas motivações profissionais. Todavia, o líder deve ter bem claro bem claro na mente os *“objetivos de sua empresa. Saber os limites de cada colaborador visando poder contribuir para melhorar seus pontos “negativos” (orientação). O líder deve também buscar cumprir incansavelmente os objetivos definidos para sua Unidades”*.

Segundo Naiditch (1998), as empresas que procuram executivos pró-ativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão obtém maiores vantagens competitivas. Descreve ainda que predisposição à negociação e para correr riscos; criatividade; flexibilidade; motivação e; intuição são fundamentais no líder. Assim, o adequado gerenciamento e coordenação de trabalhos em equipe e inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades também são consideradas de importância considerável. Tais habilidades foram percebidas no gerente da agência (C). Afirmou o gerente que um bom líder é *“aquele que transmite seriedade, confiança e ética. Quando um líder vai, todos os demais os seguem pela confiança e segurança que este transmite”*.

O carisma é conquistado através da empatia entre o líder e o subordinado, cujo valor de referência é aquele em que conquistam o valor próprio através do relacionamento com os líderes. Assim, o carisma, resultado da empatia entre si e o outro, para Wilhelm (1996), é um importante componente para a eficiência do profissional e da organização. O gerente da agência (D) atribuiu grau de intensidade 4 (manifestou sempre) para habilidades como: *capacidade analítica; carisma; coerência; delegação; determinação; disciplina; empatia; entusiasmo; equilíbrio emocional; sinceridade; flexibilidade; sinceridade; tolerância*. Ressalta-se que a proficiência em uma atividade específica envolve métodos, processos, técnicas e procedimentos, da mesma forma, que a habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada empresa e com disciplina. O gerente da agência (D) atribuiu que um bom líder é *“aquele que forma bons profissionais. É a pessoa que tem seriamente definido seus*

objetivos e os objetivos da empresa e sabe “formar” sucessores. O líder é aquela pessoa que integra sua equipe. Sua atuação é percebida como um “porto seguro” para a equipe. É ele quem é a referência para a equipe. Ser um bom líder é deter habilidades necessárias para que toda a equipe siga”. Covey (1994) descreveu que um líder fundamenta-se na capacidade de correr riscos e um de seus princípios definidos é a flexibilidade. A segurança do líder está na sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto. Bons líderes buscam "territórios desconhecidos", certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.

O gerente da agência (E) atribuiu grau de intensidade 4 (manifestou sempre) para habilidades como: *audácia; auto-conhecimento; entusiasmo e; flexibilidade*, sendo percebido nesta agência que a liderança é bem aceita e bem desenvolvida. Para o gerente da agência (E) o bom líder é aquele que *“arrasta pelo exemplo, sem estar apoiado pelo poder ou pelo cargo. O verdadeiro líder não impõe, convence”*. Segundo Drucker (1996), um líder eficaz não é alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas, todavia, popularidade não é liderança, mas sim resultados. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo em todos os tempos.

Segundo as respostas das entrevistas coletadas dos funcionários da agência (A), Habilidades como: *tolerância, sinceridade, maturidade, empatia, carisma e capacidade analítica*, foram consideradas habilidades que se *“manifestam sempre”* na atual equipe gerenciada. Mas entre as habilidades essenciais num grupo descreveram que deve existir a *“capacidade analítica, visão, maturidade, audácia, carisma, comunicação, flexibilidade, planejamento, entusiasmo, coerência, disciplina, imparcialidade, equilíbrio emocional, competência técnica, sinceridade, negociação”*. Para estes pesquisados verificamos ainda que a *“humildade”* é tão importante quanto a competência técnica. Na opinião destes entrevistados percebemos que ser um bom líder é *“ter um certo poder de persuasão sobre as pessoas e conseguir extrair delas o seu máximo para o objetivo da equipe e das metas”*; é *“ter visão de mercado, ser flexível com feedbacks recebidos ou emitidos para o crescimento da equipe e da empresa e (ou) mesmo de si próprio. Repassar informações precisas que contribuam para o desenvolvimento da equipe”*. *“É agir com clareza, demonstrando segurança e conhecimento das atividades desenvolvidas, inspirando confiança e agindo com reflexão”*. *“Errar e assumir. Aprender com os erros e com os colegas, ouvir e manifestar suas opiniões. Manter o equilíbrio do conjunto (equipe) e ousar sempre”*. *“É uma pessoa que consegue motivar a sua equipe, de forma que cada um coloque suas habilidades e*

competências à disposição para o atingimento dos objetivos que o grupo pretende alcançar. Assim sendo, verificamos que ser líder não é desfrutar de privilégios, mas sim se unir ao elemento-chave “responsabilidade”.

Para Bergamini (2002, p. 55): “os líderes são respeitados quando conseguem envolver as pessoas, ouvir aquilo que elas têm para dizer, mesmo que possam chegar à conclusão de que tais sugestões e objeções não sejam convincentes”.

A agência (B) atribuiu grau 4 para habilidades como: sinceridade, planejamento, flexibilidade, equilíbrio emocional, entusiasmo, disciplina, comunicação, competência técnica, coerência e auto-conhecimento, sendo portanto, atitudes e comportamentos que se “manifestam sempre” nesta agência. Referiram que entre as qualidades para um bom líder encontram-se a *“capacitação, negociação, comunicação, competência técnica, carisma, criatividade, bom senso, honestidade, bom humor, visão, planejamento, capacidade analítica e carisma”* e acrescentaram o elemento *disciplina (atribuindo grau 3) no sentido de organização*. Ademais, observaram que para *“ser um bom líder precisa-se ser exemplo a ser seguido, mediador, conciliador, saber ouvir e conhecer o trabalho e a sua equipe, sua família e a si próprio”*; *Ser um bom líder é desenvolver ações que complementam o acréscimo profissional do funcionário e da agência, estimulando e ajudando, sendo tolerante e ao mesmo tempo firme*. *Alguém que manifeste freqüentemente as habilidades descritas consegue ser um bom líder*. *“Um bom líder deve ter capacidade para gerenciar pessoas, conhecimento e competência técnica e muita capacidade analítica para poder discernir sobre vários assuntos à ele apresentados, e conduzidos da melhor forma possível*”. Os estudos apresentados por Bergamini (2002, p. 14), na Revisão da Literatura enfatizam que *“a liderança não pode ser atribuída ou concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é líder se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”*.

Os funcionários entrevistados da agência (C) manifestaram pontuação 4 para o elemento *“sinceridade”*, acrescentaram que para ser um bom líder faz-se necessário habilidades como *“audácia, carisma, competência técnica, comunicação, entusiasmo, capacidade analítica, imparcialidade, comunicação, coerência, determinação e visão”*. Todavia, a *“comunicação, mas que o discurso seja visto nas ações”*; *“ter clareza quanto aos objetivos da empresa, criatividade para formular estratégias junto a sua equipe e possuir a capacidade de manter as pessoas a sua volta estimulados e centrados no que se pretende realizar”*. É *“conseguir reunir o máximo das habilidades ...”*. É *“reunir todas as habilidades citadas nos momentos apropriados”*. É *“utilizar mecanismos que tragam a equipe coesa, onde as ações de todos possam ser valorizadas, sem privilegiar ninguém, e não incentivar*

competições rivalizantes”. É “alguém que os subordinados admirem, ouçam, sigam, sem sentir-se contrariados, movidos pelo entusiasmo com rumo definido sabendo que a equipe vai ser reconhecida quando da tarefa cumprida”. Para Drucker (1996), os líderes eficazes delegam muitas coisas e por sinal delegam-nas muito bem.

Os entrevistados da agência (D) atribuíram grau de intensidade 4 para habilidades como: *visão, sinceridade, planejar, persuasão, maturidade, equilíbrio emocional, entusiasmo, disciplina, delegação, curiosidade, controle, comunicação, coerência, carisma e capacidade analítica*, as quais “manifestam-se sempre” no atual grupo gerenciado. Em relação ao que pensam sobre a liderança, colocaram como fundamental a: *empatia, capacidade analítica, negociação, auto-conhecimento, coerência, maturidade, competência técnica, imparcialidade, equilíbrio emocional, carisma, humildade, criatividade, planejamento, audácia, visão, delegação e equilíbrio emocional*”. Acrescentaram como outras habilidades importantes a: “*sensibilidade e a flexibilidade*”. Para estes entrevistados, verificamos que “o líder não manda, pede e é atendido”. Deve “*desenvolver e apresentar as habilidades descritas*”. Deve ter “*postura, colocar-se no lugar do outro*”. “*É reunir a maioria dessas habilidades e saber usá-las em prol de um objetivo comum*”. “*Pode-se definir um bom líder a pessoa que sabe ser autocrático ou democrático quando necessário, bem como possuir um mix das habilidades mencionadas anteriormente*”. Os ensinamentos de Katz (1979) descrevem que a habilidade humana consiste na capacidade de trabalhar com outras pessoas, é essencial para a administração efetiva em cada nível, sua importância é muito respeitável nos níveis hierárquicos mais baixos, onde a interação entre gerentes e subordinados é mais elevada.

Para os entrevistados da agência (E) prevaleceu habilidades como: *audácia; auto-conhecimento; capacidade analítica; carisma; coerência; competência técnica; comunicação; controle; criatividade; curiosidade; delegação; determinação; disciplina; empatia; entusiasmo; equilíbrio emocional; flexibilidade; imparcialidade; maturidade; negociação; persuasão; planejamento; sinceridade; tolerância e; visão*, “manifestando-se sempre”, cuja agência, de acordo com as análises efetuadas é única agência em que praticamente todas as habilidades estão presentes com grau de intensidade mais elevado. A liderança não é em si boa ou desejável, mas sim, um meio necessário para a preservação da ordem e crescimento coletivo e individual, seja de empresas ou qualquer outra organização. A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, definí-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas e prioridades, fixa e mantém os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, têm responsabilidade, quesito essencial para uma

liderança eficaz, sendo, também, a confiança fundamental, caso contrário, não haverá seguidores.

Drucker (1996, p. 75) afirma que para se confiar num líder não é necessário gostar nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério, trata-se da crença em sua integridade, cujas ações e crenças professadas devem ser congruentes ou, pelo menos compatíveis. Não obstante, uma liderança eficaz não se baseia em ser um exímio inteligente; baseia-se, principalmente, em ser consistente. Os entrevistados acrescentaram que *“ética, discernimento das ações, justo/humano e liderança”* são fundamentais para ser um bom líder. Para eles, ser um bom líder é *“gerenciar a equipe e saber permitir o surgimento de novos líderes; é agregar todas as habilidades descrita na busca constante da superação pessoal e profissional; pessoa com bom senso, segura, audaciosa e capaz de criar situações onde possa explorar ou permitir que toda equipe mostre suas principais potencialidades. Este é o líder!; a pessoa que mantenha nos itens já relacionados (competência, disciplina, imparcialidade); entusiasmar as pessoas a ponto do trabalho se tornar prazeroso; agregar homogênea e proveitosamente as competências relacionadas e colocá-las em prática; gerenciar sua equipe com empatia. Saber discernir as situações e a capacidade de seus funcionários, valorizando suas atitudes, emitindo feedback e elogios oportunamente; conseguir alcançar os objetivos de forma natural, motivando o grupo; indivíduo justo, capaz e que não exime-se de suas responsabilidades”*.

Assim sendo, percebeu-se que aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos é o novo desafio dos líderes atuais, sendo necessário que aprendam a viver na ambigüidade e a harmonizar exigências concorrentes, cujas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente.

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se um pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado.

Os líderes se revelam no exercício da liderança. O líder promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como conseqüência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que norteou a presente pesquisa foi o de identificar e analisar a efetividade da liderança exercida pelos gerentes de agência do BB do município de Cascavel/PR sobre suas respectivas equipes de funcionários.

Através da coleta de dados efetuada e da análise dos resultados, a questão de pesquisa foi respondida, evidenciando, de forma comparativa, dentro das próprias equipes e entre as Agências pesquisadas, a percepção dos gerentes e funcionários sobre a eficácia da liderança exercida.

Foi possível perceber, com intensidade variada de uma agência para a outra, mas em todas as unidades pesquisadas, a existência de divergências entre as percepções dos Gerentes e de seus liderados em relação à liderança exercida na equipe.

Apesar de ter sido constatada uma certa divergência entre as Agências nos dados coletados quando comparamos o resultado da avaliação dos gerentes e da percepção dos funcionários, em geral, a frequência atribuída à intensidade em que os atributos associados à uma liderança eficaz são manifestados foi satisfatória em todas as dependências pesquisadas.

Outra constatação de eficácia nas equipes lideradas foi quando os gerentes conceituaram o líder. Neste quesito percebemos que os gerentes têm bem claro em suas mentes o que é ser um líder e sua importância para toda a organização. Concatenaram idéias bastante maduras acerca do quesito, principalmente, quando mencionaram que o líder deve buscar cumprir incansavelmente os objetivos definidos para suas unidades, transmitindo seriedade, confiança e ética. Desta forma, para os entrevistados, quando o líder vai, todos os demais seguem pela confiança e segurança que transmite.

Na opinião dos funcionários entrevistados das agências (A), (B), (C), (D) e (E) muitas das habilidades citadas na questão do instrumento de pesquisa estiveram presentes com atribuição de grau máximo para muitos e ainda acrescentaram habilidades como: bom senso, honestidade e bom humor como sendo essenciais. As respostas dos entrevistados, tanto dos gerentes como dos funcionários configura que a equipe gerenciada pode não estar funcionando a todo vapor, mas funciona segundo o conhecimento das pessoas envolvidas no momento e também busca seguir os ditames organizacionais, cujas diretrizes podem ser implementadas através de novas estratégias de liderança, visando assegurar um trabalho mais consistente e eficaz nas cinco agências pesquisadas. Para os funcionários, agir com humildade, visão de mercado e poder de persuasão sobre as pessoas, conseguindo extrair

delas seu máximo possível para o objetivo da equipe e das metas da empresa é de fundamental importância para o líder.

Neste contexto, apesar de limitar-se às agências de varejo localizadas na praça de Cascavel (PR) (cinco agências), e embora represente uma amostra pequena em relação à rede de atendimento do Banco do Brasil, o estudo possibilitou a comparação entre as unidades, não caracterizando uma análise isolada. Tal fato tornou o resultado mais valioso, justamente por permitir a confrontação das percepções apuradas.

Como sugestão para futuras pesquisas relacionadas ao tema, seria importante relacionar os dados aqui apresentados com o resultado econômico e atingimento das metas estabelecidas pelo BB para cada uma das unidades pesquisadas. E mais, além do desempenho, um diagnóstico do clima organizacional também seria de grande valia. Desta forma, haveria uma interpretação mais completa sobre a real eficácia da liderança existente e qual a importância que possui para que os resultados esperados pelo BB sejam alcançados juntamente com a satisfação das pessoas, seus funcionários.

Ainda sugere-se que novos estudos complementares sejam feitos a confirmação dos dados aqui apresentados, tendo em vista a literatura oferecer embasamento suficiente para tal, mas o tempo para coleta e análise foi demasiadamente curto, o que leva, sem dúvida, a fazer esse tipo de colocação.

Por fim, é importante ressaltar que como principais limitações deste estudo o tempo para o levantamento bibliográfico e a coleta de dados foi bastante curta, o que levou a dificultar um estudo mais elementar e preciso sobre a atribuição do grau de intensidade manifestado para cada uma das habilidades relacionadas na metodologia de estudo.

Outra limitação é a abrangência, necessitando a aplicação de novos estudos que procurem verificar se os resultados encontrados se confirmam perante diferentes realidades / públicos / regiões, além do número de entrevistados que foi reduzido, o que não gera a certeza de que tais dados são realmente confiáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. (org.). **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. **Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas: 2002.

BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BLANCHARD, K. H.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

BOLT, J. F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOOG, G. G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CELINSKI, L. **Treinamento gerencial básico**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CONGER, J. A. **Líder carismático**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. (org.). **Formação de dirigentes**. 3. ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1978.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FARSON, R. Management of the absurd: paradoxes in Leadership. In: BOYETT, J. H.; BOYETT J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARREN, C.; KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visão, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. In: **Liderança**. São Paulo: Campus, 2006.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? **Revista Você S.A.** São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

GRUBER, Luciane Secco. **Liderança, habilidades e características de líder numa organização bancária: em estudo de caso**. (Dissertação de mestrado). Curitiba, 2001.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

PLAMONDON, W. N. Energia e liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

POLLARD, C. W. O líder servil. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura: 1998.

STEERE JUNIOR., W. C. Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa na educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

WHEATLEY, M. **A Liderança e a Nova Ciência**: aprendendo organização com um universo ordenado. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

WINBLAD, A. Segredos de liderança em gestão de capital de risco. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES

Abaixo estão listadas várias habilidades relacionadas à atuação de um líder nas empresas. O objetivo da pesquisa é verificar em que intensidade você tem conseguido implementar (pôr em prática) essas habilidades no exercício de sua função gerencial, em um exercício de auto-avaliação.

Agência: _____
 Quantidade de subordinados: _____
 Sexo () Feminino () Masculino
 Grau de Instrução () Médio () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós Graduação

1. Atribua o grau de intensidade que tem manifestado junto à atual equipe gerenciada, as habilidades relacionadas:

1	2	3	4
NÃO MANIFESTOU	MANIFESTOU POUCO	MANIFESTOU FREQUENTEMENTE	MANIFESTOU SEMPRE

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	1	2	3	4
Audácia	Tem disposição para correr riscos, experimenta coisas novas.				
Auto-conhecimento	Reconhece suas limitações e qualidades.				
Capacidade analítica	Capacidade de analisar fatos e dados.				
Carisma	Possui liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).				
Coerência	Suas ações refletem seu discurso.				
Competência técnica	Detém conhecimento técnico.				
Comunicação	Capacidade de expor, ouvir e compreender idéias.				
Controle	Capacidade de dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.				
Criatividade	Capacidade de perceber, idealizar e propor alternativas novas.				
Curiosidade	Reflete sobre tudo. Deseja sempre aprender mais.				
Delegação	Transfere autoridade e responsabilidade aos subordinados.				
Determinação	Firmeza, convicção em suas atitudes. Defende suas crenças.				
Disciplina	Observa preceitos e normas.				
Empatia	Coloca-se no lugar do outro.				
Entusiasmo	Possui real envolvimento com seu trabalho e transmite-o aos liderados.				
Equilíbrio emocional	Tem domínio sobre si mesmo em situações adversas.				
Flexibilidade	É adaptável às mudanças.				
Imparcialidade	Julga sem consideração de sentimentos/valores pessoais.				
Maturidade	Tem discernimento adquirido pelas experiências ao longo da vida.				
Negociação	Busca soluções adequadas às partes com precisão				
Persuasão	Tem capacidade de convencimento sem indução				
Planejar	Tem capacidade de definir objetivos e estratégias de ação.				
Sinceridade	É honesto, segue princípios morais.				
Tolerância	Vê nos erros oportunidade de aprendizagem.				
Visão	Antecipa as oportunidades. Tem idéia clara do que quer fazer (missão).				

2. Das habilidades acima, quais você julga essenciais? Cite 3:

3. Você incluiria alguma outra habilidade/característica e atribuiria qual grau de importância?

4. Em sua opinião, o que é ser um bom líder? (Se necessário, use o verso para escrever sua resposta)

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO SUBORDINADOS

Abaixo estão listadas várias habilidades relacionadas à atuação de um líder nas empresas. O objetivo da pesquisa é verificar em que intensidade seu Gerente (1º gestor da dependência) tem conseguido implementar (pôr em prática) essas habilidades no exercício de sua função gerencial, na condução da equipe em sua Agência. O questionário será utilizado apenas para subsidiar pesquisa científica (monografia) e será assegurado o anonimato dos entrevistados.

Agência: _____

2. Atribua o grau de intensidade que seu gerente tem manifestado cada uma das habilidades relacionadas:

1	2	3	4
NÃO MANIFESTOU	MANIFESTOU POUCO	MANIFESTOU FREQUENTEMENTE	MANIFESTOU SEMPRE

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	1	2	3	4
Audácia	Tem disposição para correr riscos, experimenta coisas novas.				
Auto-conhecimento	Reconhece suas limitações e qualidades.				
Capacidade analítica	Capacidade de analisar fatos e dados.				
Carisma	Possui liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).				
Coerência	Suas ações refletem seu discurso.				
Competência técnica	Detém conhecimento técnico.				
Comunicação	Capacidade de expor, ouvir e compreender idéias.				
Controle	Capacidade de dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.				
Criatividade	Capacidade de perceber, idealizar e propor alternativas novas.				
Curiosidade	Reflete sobre tudo. Deseja sempre aprender mais.				
Delegação	Transfere autoridade e responsabilidade aos subordinados.				
Determinação	Firmeza, convicção em suas atitudes. Defende suas crenças.				
Disciplina	Observa preceitos e normas.				
Empatia	Coloca-se no lugar do outro.				
Entusiasmo	Possui real envolvimento com seu trabalho e transmite-o aos liderados.				
Equilíbrio emocional	Tem domínio sobre si mesmo em situações adversas.				
Flexibilidade	É adaptável às mudanças.				
Imparcialidade	Julga sem consideração de sentimentos/valores pessoais.				
Maturidade	Tem discernimento adquirido pelas experiências ao longo da vida.				
Negociação	Busca soluções adequadas às partes com precisão				
Persuasão	Tem capacidade de convencimento sem indução				
Planejar	Tem capacidade de definir objetivos e estratégias de ação.				
Sinceridade	É honesto, segue princípios morais.				
Tolerância	Vê nos erros oportunidade de aprendizagem.				
Visão	Antecipa as oportunidades. Tem idéia clara do que quer fazer (missão).				

2. Das habilidades acima, quais você julga essenciais? Cite 3:

3. Você incluiria alguma outra habilidade/característica e atribuiria qual grau de importância?

4. Em sua opinião, o que é ser um bom líder? (Se necessário, use o verso para escrever sua resposta)

ANEXO 3

TABELA 1 – TOTAL DE ENTREVISTADOS E GRAU DE INTENDIDADE ATRIBUÍDA PELOS FUNCIONÁRIOS DO BB

HABILIDADES	0531				3289				1460				4693				3508								
				TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL					
Audácia		1	5	2	8			4	1	5	1	4			5			6	3	9		1	5	7	13
Auto-conhecimento			5	3	8			5		5		2	3		5			6	3	9		2	2	9	13
Capacidade analítica			2	6	8			2	3	5		2	3		5	1		1	7	9		1	1	11	13
Carisma			1	7	8			3	2	5	1	2	2		5			3	6	9		2	2	9	13
Coerência		1	5	2	8			2	3	5	1	2	2		5			3	6	9		1	3	9	13
Competência técnica			6	2	8			2	3	5	1	2	2		5			5	4	9		1	1	11	13
Comunicação			4	4	8			1	4	5		1	4		5			3	6	9		1	3	9	13
Controle			5	3	8			3	2	5		3	2		5			1	8	9		1	4	8	13
Criatividade			7	1	8			2	3	5		3	2		5			4	5	9		1	3	9	13
Curiosidade			5	3	8			3	2	5	1	1	3		5			3	6	9			6	7	13
Delegação		1	3	4	8			3	2	5			3	2	5			2	7	9		2	4	7	13
Determinação			4	4	8			3	2	5		1	3	1	5			4	5	9			2	11	13
Disciplina			4	4	8				5	5		1	2	2	5			4	5	9			3	10	13
Empatia		2	1	5	8			4	1	5		1	2	2	5			5	4	9	1		3	9	13
Entusiasmo			3	5	8			1	4	5		1	3		5		1	2	5	9			3	10	13
Equilíbrio emocional			4	4	8			3	4	5			5		5			4	5	9		1	4	8	13
Flexibilidade			5	3	8			3	4	5		1	4		5			5	4	9		2	1	10	13
Imparcialidade			6	2	8		1	2	2	5		1	4		5	1		6	3	9	1	2	1	9	13
Maturidade			2	6	8			3	2	5		1	2	2	5			3	6	9			4	9	13
Negociação			3	5	8			2	3	5		1	4		5			5	4	9			4	9	13
Persuasão			5	3	8			4	1	5		1	4		5			4	5	9		2	3	8	13
Planejar		1	3	4	8			1	4	5		2	3		5			3	6	9			3	10	13
Sinceridade			3	5	8			1	4	5		1	1	3	5			3	6	9			3	11	13
Tolerância			3	5	8			3	2	5		1	4		5			5	4	9			5	8	13
Visão		1	4	3	8			3	2	5		2	3		5			5	4	9		1	2	10	13
TOTAL	1	7	98	95	8	0	1	63	65	5	5	32	50	12	5	2	1	95	127	9	2	21	75	228	13

ANEXO 4

TABELA 2 – TOTAL DE ENTREVISTADOS E GRAU DE INTENDIDADE ATRIBUÍDA PELOS GERENTES DO BB

HABILIDADES	0531				3289				1460				4693				3508							
				TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL				
Audácia			1	1		1		1			1	1			1	1			1	1				
Auto-conhecimento			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Capacidade analítica			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Carisma			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Coerência			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Competência técnica			1	1			1	1			1	1			1	1	1			1				
Comunicação			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Controle			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Criatividade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Curiosidade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Delegação			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Determinação			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Disciplina			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Empatia			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Entusiasmo			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Equilíbrio emocional			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Flexibilidade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Imparcialidade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Maturidade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Negociação			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Persuasão			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Planejar			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Sinceridade			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Tolerância			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
Visão			1	1			1	1			1	1			1	1			1	1				
TOTAL	0	20	5	25	0	1	11	13	25	0	0	11	14	25	0	0	23	2	25	0	1	12	12	25